



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Maria Frank

MOTIV TILL FÖRETAGSFÖRVÄRV

Case: Backman-Trummer koncernen

Företagsekonomi och turism
2015

FÖRORD

Detta lärdomsprov utfördes från maj 2014 till augusti 2015 vid Vasa yrkeshögskola inom utbildningsprogrammet för företagsekonomi med ekonomiförvaltning som inriktningsalternativ. Lärdomsprovet är ett resultat av en kvalitativ undersökning och en fallstudie av Oy Backman-Trumer Ab:s förvärv av Företag X.

Jag vill tacka min handledare Niklas Kallenberg på Vasa yrkeshögskola för handledning och goda råd under arbetets gång. Jag vill också tacka redovisningschef Anders Back på Backman-Trummer Ab för samarbetet kring genomförandet av detta lärdomsprov.

Slutligen vill jag tacka mina respondenter som har ställt upp och gjort denna undersökning möjlig att förverkliga.

Vasa den 14 augusti 2015

Maria Frank

ABSTRAKT

Författare	Maria Frank
Lärdomsprovets titel	Motiv till företagsförvärv
År	2015
Språk	svenska
Sidantal	56 + 1 bilaga
Handledare	Niklas Kallenberg

Syftet med detta lärdomsprov är att ta reda på vilka motiv som kan finnas till grund för företagsförvärv och till vilken grad lever resultatet upp till förväntningarna. I lärdomsprovets fallstudie fungerar Backman-Trummer Ab som köparföretag i förvärvet av Företag X.

Lärdomsprovet är indelat i en teoretisk del och en empirisk del. Den teoretiska referensramen består av teori om företagsförvärv med störst fokus på motiv och den strategiska beslutsprocessen och riskerna som finns men även olika typer av företagsförvärv. Den empiriska delen innehåller en kvalitativ undersökning i form av personliga intervjuer med anställda på Backman-Trummer.

Som resultat av undersökningen kan man konstatera att motiven till förvärvet av Företag X är större marknadsandelar, att kunna tillföra nischverksamhet till koncernen och därmed bredda servicen man kunde erbjuda åt sina kunder och även att stärka sin ställning som transportfirma och hamnoperatör i Finland. Även om det senaste rörelseresultatet inte lever upp till förväntningarna är förvärvet en långsiktig investering och Backman-Trummers styrka är att man har många dotterbolag och därmed spridda risker.

ABSTRACT

Author	Maria Frank
Title	Motives for Acquisitions
Year	2015
Language	Swedish
Pages	56 + 1 Appendice
Name of Supervisor	Niklas Kallenberg

The aim of this thesis is to identify motives for acquisitions and find out to what degree results live up to expectations. The thesis is a case study in which Backman-Trummer Oy acquired Company X.

The thesis is divided into a theoretical part and an empirical part. The theoretical part contains information about acquisitions focusing on motives, the strategic analysis and risks. The empirical part is based on a qualitative study carried out as personal interviews with employees from Backman-Trummer.

As a result of the study I can conclude that the motives for the acquisition of Company X are bigger market shares, being able to add a niche business to the group and consequently offer a larger range of services to its customers and also to strengthen ones position as a logistics company as well as a port operator in Finland. Even though the latest operating profit doesn't live up to expectations, the acquisition is a long-term investment and the strength of Backman-Trummer is that it has many subsidiaries and consequently diversifies risks.

Keywords	Acquisitions, Corporations, Logistics Company
----------	---

INNEHÅLL

FÖRORD

ABSTRAKT

ABSTRACT

1	INLEDNING	7
1.1	Syfte, problemformulering och avgränsning	8
1.2	Metod	9
1.3	Disposition	9
2	TEORETISK REFERENSRAM	11
2.1	Företagsförvärv	11
2.2	Olika typer av företagsförvärv	13
2.3	Motiv till företagsförvärv	14
2.3.1	Strategisk analys.....	18
2.3.2	Riskfaktorer.....	25
3	EMPIRI.....	30
3.1	Case.....	30
3.1.1	Presentation av caseföretaget	30
3.1.2	Företag X.....	31
3.2	Forskningsmetod – en kvalitativ undersökning	32
3.3	Personliga intervjuer och datainsamling	34
3.3.1	Frågeområde 1 – Motiv till förvärvet av Företag X.....	37
3.3.2	Frågeområde 2 – Förvärvsprocessen.....	40
3.3.3	Frågeområde 3 – Följder av förvärvet.....	42
3.3.4	Frågeområde 4 – Reflektioner och lärdomar	44
4	RESULTATANALYS	47
5	AVSLUTNING	54
5.1	Reliabilitet och validitet.....	55
5.2	Förslag på förbättringar och vidare forskning	55
	KÄLLOR	57

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1.	Schematisk illustration av transaktionsprocessen utifrån ett köparperspektiv	s. 12
Figur 2.	Motiv till företagsförvärv	s. 15
Figur 3.	Rangordning av motiv till företagsförvärv	s. 17
Figur 4.	SWOT-analys	s. 21
Figur 5.	Porters fem konkurrensdrivkrafter	s. 21
Figur 6.	Bostonmatrisen	s. 22
Figur 7.	Strategiska handlingsalternativ	s. 25
Figur 8.	Andelen misslyckade företagsförvärv	s. 26
Figur 9.	Riskfaktorer vid företagsförvärv	s. 27

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Underlag för intervjuer

1 INLEDNING

I dagens affärsliv är företagsförvärv en allt vanligare företeelse. Det är ett sätt för företag att växa och få marknadsandelar snabbt. En google-sökning i maj 2014 på ”mergers and acquisitions” gav nästan 7 miljoner träffar medan en sökning på ”aquisitions” (förvärv) genererade mer än 18 miljoner sökresultat. Det är onekligen ett angeläget ämne och väcker många människors intresse. Företagsförvärv är ett mångfacetterat begrepp med komplicerade och djupgående processer. Man har via olika studier lyckats utveckla en ökad kunskap om betydelsen av företagsförvärv för företaget. Dock kräver detta fenomen fortfarande stor kännedom och engagemang av både köparföretaget och målföretaget, alltså det företag som köps. Det är en riskfylld process. Ungefär 50 till 60% av alla företagsförvärv som görs lever inte upp till de förväntade kraven, kan man läsa i flera studier. Att planera tillräckligt med tid och att ha den nödvändiga kompetensen i ämnet är några av förutsättningarna som krävs för att inte misslyckas (Orrbeck 2006).

Detta lärdomsprov fokuserar på förvärvsprocessens inledande fas – strategifasen, sett ur köparens synvinkel. I strategifasen utreder köparföretaget de olika motiven till varför man väljer att genomföra ett företagsförvärv. För mig är valet av ämne relevant eftersom att de bakomliggande motiven till varför köparföretaget och målföretaget vill gå ihop är nyckeln till om förvärvet kommer att vara framgångsrikt eller inte. Jag har valt att i en fallstudie fördjupa mig i och fokusera på hur köparföretaget motiverar beslutet till att förverkliga ett företagsförvärv för att nå en mer tydlig helhetsbild.

I fallstudien fungerar de inhemska speditors- och transportföretagen Backman-Trummer Ab (köparföretag) och Företag X (målföretag) som undersökningsobjekt. Båda två är verksamma inom logistikbranschen såväl i Finland som globalt. Företag X köptes upp av Backman-Trummer år 2012, som i sin tur ägs av KWH Group. Backman-Trummer har ca 50 anställda och har två kontor i Vasa (Vasklot och Vikby) och ett i Karleby. Backman-Trummer-koncernen är en av de största, oberoende, finska leverantörer av globala

logistiktjänster. En klar bidragande orsak till valet av undersökningsobjekt är att företaget har varit min arbetsgivare under flera olika perioder under studietiden. Jag har på så vis, redan innan jag påbörjade mitt examensarbete, kommit i kontakt med och fått ta del av det aktuella företagsförvärvet och även andra fusioner främst i och med förändringar i det administrativa arbetesuppgifterna. Förutom motiv, som är det centrala i detta lärdomsprov, kommer empiridelen även att innehålla några reflektioner över hur väl företaget lyckats nå sina strategiska mål, så som uppfyllda och icke uppfyllda förväntningar och lärdomar av det genomförda företagsförvärvet.

1.1 Syfte, problemformulering och avgränsning

Detta examensarbetet utförs inom ramen för studier i företagsekonomi på yrkeshögskolenivå. Syftet med arbetet är att förstå varför ett företag väljer att göra ett företagsförvärv och hur den strategiska arbetsprocessen kan se ut i praktiken.

Målsättningen med lärdomsprovet är att de teoretiska studierna ska fastställa begreppet företagsförvärv, med fokusering på den inledande strategiska fasen, och sedan beskriva hur motiven ser ut i praktiken för Företag X genom intervjuer med utvalda personer i nyckelpositioner inom köparföretaget.

Förhoppningsvis kommer lärdomsprovets slutsatser att kunna förmedla insikter i hur den beslutsprocess som leder fram till förvärvsbeslutet ser ut men även belysa till vilken grad de strategiska motiven gav positiva resultat eller inte.

Lärdomsprovets problemformulering lyder: ”Vilka var motiven till företagsförvärvet och till vilken grad lever resultatet upp till förväntningarna?”. Ämnet valdes delvis på grund av sin aktuella karaktär; sammanslagningar och uppköp av företag blir allt vanligare bland företag i alla branscher. (Orrbeck 2006)

Till en viss del valdes ämnet också på grund av eget intresse eftersom Backman-Trummer har varit och för tillfället är min arbetsgivare och tack vare denna undersökning kan jag utöka min yrkeskunskap.

Eftersom fallstudien består av ett aktiebolag som genomfört ett företagsförvärv av ett annat aktiebolag kommer den teoretiska referensramen att avgränsas till att behandla endast kommersiella förvärv.

1.2 Metod

Problemformuleringen i detta lärdomsprov besvaras genom litteraturstudier samt med kvalitativa intervjuer. Intervjuerna är personliga och utfördes med nyckelpersoner i köparföretaget. I detta fall är personliga intervjuer en befogad metod, eftersom jag anser att det är viktigt för svarens kvalitet att kunna höra respondenternas fritt formulerade tankar och åsikter mer ingående och detaljerat än vad som skulle vara möjligt vid till exempel en enkätundersökning. Genom att välja personliga intervjuer kan jag även få ta del av funderingar som inte direkt rör ämnet men som i vissa fall kan vara värdefull information.

Undersökningen utfördes med hjälp av tre personliga intervjuer med en intervjuguide som grund. Kvalitativa intervjuer utmärks enligt Trost (2010: 25) av att man ställer enkla och raka frågor och på dessa frågor får intervjuaren komplexa och innehållsrika svar. Med detta i åtanke har jag anpassat min intervjuguide och även lämnat stort utrymme för fria formuleringar från respondenternas sida. Frågorna bestod av standardiserade frågor i den mån att jag ställde samma frågor till samtliga respondenter men anpassade däremot följdfrågorna till var och en individuellt.

1.3 Disposition

Lärdomsprovet är uppdelat i fyra olika delar. Den första och inledande delen beskriver lärdomsprovets syfte, problemformulering och avgränsning. I inledningen presenteras även caseföretaget.

Den andra delen består av den teoretiska referensramen för företagsförvärv, olika typer av företagsförvärv, motiv samt det strategiska analysarbetet och risker med företagsförvärv.

Den tredje delen utgör den empiriska delen och beskriver fallstudien som gjorts i och med detta lärdomsprov. Här presenteras också resultatet av undersökningen i form av kvalitativa intervjuer.

Den fjärde och avslutande delen består av kapitlen Resultatanalys och Avslutning och behandlar förutom analys av undersökningsresultatet också en kritisk granskning av undersökningen där reliabiliteten och validiteten diskuteras. Det ges också förslag på förbättringar och vidare forskning.

2 TEORETISK REFERENSRAM

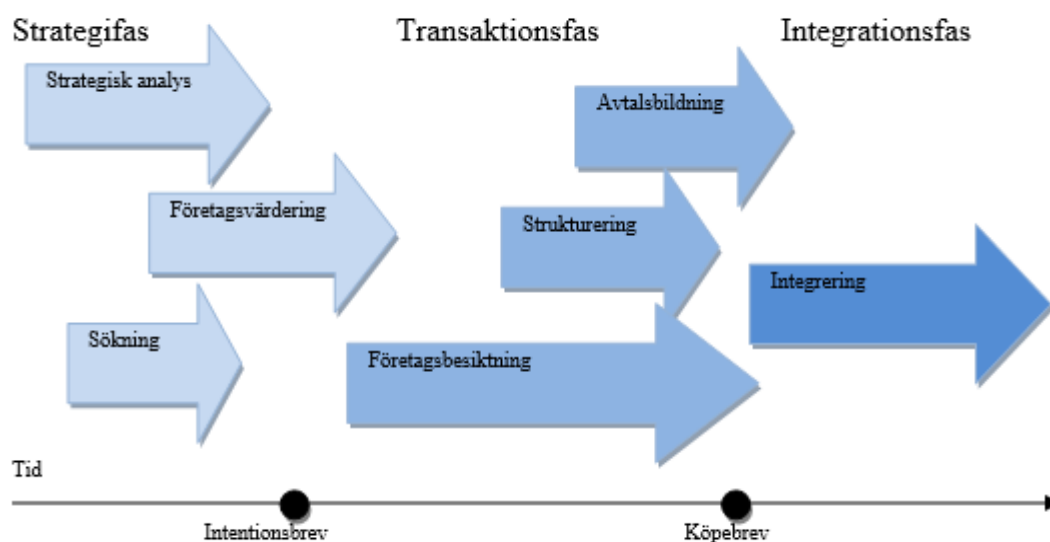
Teori om företagsförvärv utgör den teoretiska referensramen i detta lärdomsprov med störst fokus på motiv och den strategiska beslutsprocessen och riskerna som finns men även olika typer av företagsförvärv belyses. Som företeelse i dagens samhälle är företagsförvärv ett ämne som väcker ett stort intresse hos många människor. Orrbeck framhåller hur ekonomiska dagstidningar, vecko- och månadsmagasin samt texter på Internet frekvent skriver om mer eller mindre spektakulära transaktioner. (2006: 14)

Den aktivitet som uppstår när en utomstående intressent köper ett företag eller affärsrörelse kallas för företagsförvärv. Det köpta företaget kallar man för målföretag. Ofta är köparen ett företag eller en juridisk person, därför att det ur skattemässig synvinkel är fördelaktigt, men det kan även vara en fysisk person (Sevenius 2003).

2.1 Företagsförvärv

Relationerna, processerna och verktygen i företagsförvärvet kan sammanfattas i den övergripande process som löper genom arbetet, med en transaktion. Denna process kallas för transaktionsprocessen (Sevenius 2003: 12-13). Vanligtvis brukar företagsförvärvet beskrivas som en process eller som ett flödesschema med olika faser och moment i linjär och kronologisk ordning. I praktiken är dessa moment ofta parallella i transaktionsprocessen, iterativa eller kanske t.o.m. helt saknas. Att processen blir otydlig och oförutsägbar kan vara ett resultat av bland annat tidspress eller bristande erfarenhet. Transaktionsprocessen är också ofta svår att överblicka p.g.a. ett företagsförvärvs stora komplexitet. Transaktionsprocessen kan heller inte förväntas vara helt logiskt eller sekventiellt uppbyggd eftersom företagsförvärvet är ett fenomen där många olika personer med olika målsättningar och egenskaper är involverade. Trots detta är det enligt Sevenius i de flesta fall en fördel att systematiskt arbeta igenom transaktionsprocessens alla moment, även om det nödvändigtvis inte behöver ske med samma djupgående fokusering eller i samma ordningsföljd som i figuren nedan (figur 1). I praktiken är ett företagsförvärv inte en rationell och linjär process som det ofta uppfattas

som, även om en sådan beskrivning underlättar förståelsen för fenomenet. Sevenius beskriver förvärvsprocessen i tre faser: strategifasen, transaktionsfasen och integrationsfasen. De övergripande syftena för de olika stegen i ett företagsförvärv utgör dessa tre faser. Strategifasen innefattar motiven till att köpa ett företag, medan transaktionsfasen beskriver hur köpet genomförs. Slutligen beskriver integrationsfasen på vilket sätt köparföretaget och målföretagets organisationer samordnas. Dessa tre faser består alla av olika sekvenser vilka man kan kalla specifika analysmetoder och delprocesser av transaktionsprocessen. De rättsliga handlingarna intentionsbrevet och köpebrevet ses som viktiga milstolpar i de kronologiskt ordnade faserna.



Figur 1: Schematisk illustration av transaktionsprocessen utifrån ett köparperspektiv (Omarbetad Sevenius 2003).

Sevenius beskriver hur den inledande strategifasen består av köparens analyser och aktiviteter som leder fram till förvärvets målsättningar och kontakt med en eller flera säljare (2003: 14). Fasen startar med den första idén till att genomföra ett förvärv och slutar med en preliminär överenskommelse med målföretaget att de båda parterna har som målsättning att genomföra transaktionen.

I många större bolag är företagsförvärv en del av den ordinarie affärsverksamheten, t.o.m. en bärande del i affärsidén i vissa företag (2003: 16).

2.2 Olika typer av företagsförvärv

Enligt Sevenius är det vanligt att företagsförvärv kategoriseras beroende på branschtillhörighet eller affärsrelation.

Ett industriella företagsförvärv betyder att köparföretaget och målföretaget verkar i samma bransch eller att det ena verkar i en närliggande bransch. Ett industriellt företagsförvärv innebär vanligtvis att köparföretaget vill integrera de båda företagens verksamheter och på detta vis uppnå samordningsfördelar och på detta sätt skapa värde.

Finansiella företagsförvärv innebär att det köpande företaget kan vara allt från ett investmentbolag, riskkapitalbolag eller något annat finansiellt inriktat företag. Det betyder vanligtvis att man vill använda målföretaget som en investering endast under en viss tid. Genom hävstångseffekter (vilket betyder effekten av en hög skuldsättningsgrad), kassaflödesinriktad bolagsstyrning och en planerad vidareförsäljning skapas mervärde.

Horisontella företagsförvärv är industriella förvärv där man skapar värde genom att de samordnade företagen kan uppnå synergieffekter genom en mer omfattande verksamhet. Detta kallas även för skalfördelar och innebär t.ex. mindre styckkostnader vid storskalig produktion. I denna typ av företagsförvärv är köparföretaget och målföretaget tidigare konkurrenter.

Inom vertikala företagsförvärv har köparföretaget och målföretaget en verklig eller potentiell affärsrelation till varandra redan innan transaktionen, det vill säga målföretaget är kund till köparföretaget eller tvärtom. I ett vertikalt företagsförvärv kan man skapa värde genom att man reducerar olika led i förädlingskedjan (Sevenius 2003).

2.3 Motiv till företagsförvärv

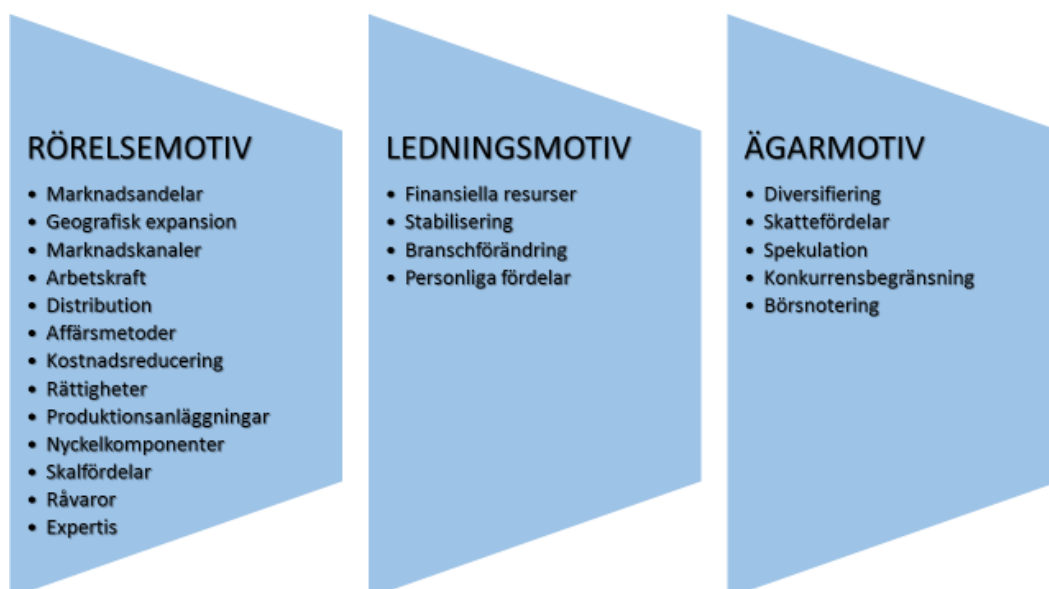
Varför väljer ett företag att köpa ett annat företag? Enligt Sevenius (2003: 43) är den allra vanligaste anledningen till ägarbyte antingen ett generationsskifte eller att det sker förändringar inom en delägarkrets. Jag kommer dock inte att ta upp mer om denna typ av ägarbyten eftersom jag i detta lärdomsprov enbart behandlar kommersiella företagsförvärv.

När företagsförvärv sker är många motiv gemensamma men i varje enskilt förvärv finns det naturligtvis olika saker och strategiska mål i fokus. Olika företag har olika förvärvsfrekvenser, vilket betyder att vissa företag köper eller säljer företag flera gånger eller till och med regelbundet, medan andra aldrig gör det eller endast väldigt sällan. På grund av detta kan man förstå att motivbilderna är rikt nyanserade. Att ett företag köper ett annat företag är en möjlighet som kan reflekteras över på varje nivå inom den strategiska utvecklingen (Sevenius 2003).

En gemensam och direkt orsak till varje enskilt förvärv är enligt Orrbeck (2006: 24) att skapa ökad försäljning och ökade marknadsandelar för köparföretaget samt att på sikt åstadkomma ökat värde på företaget för aktieägarna. Hur åstadkommer man då värdeskapande genom att slå samman två företag till ett? Enligt Sudarsanam finns det tre huvudsakliga modeller. Den första kallas givar-tagar modellen och går ut på att materiella eller intellektuella resurser överförs från köparföretaget till målföretaget, vanligtvis för att målföretaget saknar betydelsefulla resurser för att ensam kunna vara framgångsrikt på marknaden. Målföretagets lönsamhet ökar och på så vis skapas värde. Det finns dock en risk om att de anställda i målföretaget ogillar eller rent av förkastar de förändringar som köparföretaget vill genomföra. Den andra modellen för värdeskapande kallas utbytesmodellen och värde skapas genom att man kan tillföra resurser som tidigare saknades i köparföretaget. De båda företagen har olika resurser och kompetenser och när man samordnar dessa kommer båda företagen att kunna utnyttja dem bättre. Den tredje och sista modellen kallas samverkansmodellen och principen här är att företag kan ha relativa konkurrensfördelar på en viss marknad eller inom en viss bransch genom att de besitter någon form av strategiska

tillgångar. Efter ett samgående med ett målföretag, kan detta målföretag sedan dra nytta av dessa tillgångar på olika sätt (Sudarsanam 1995).

Ett företagsförvärv karakteriseras ofta som en del av affärsutvecklingen i ett företag. Man vill genom detta förverkliga affärsidén och nå de målsättningar man har inom företaget. Utöver det utformas sedan mer preciserade mål i varje unik transaktion. Man kan urskilja tre olika typer av motiv till företagsförvärv enligt Sevenius. De består av rörelsemotiv, ägarmotiv och ledningsmotiv. I figuren nedan (figur 2) kan man se olika exempel som dessa tre typer av motiv kan innefatta.



Figur 2: Motiv till företagsförvärv (Omarbetad Sevenius 2003).

Naturligt sett så önskar köparen att ett förvärv ska uppfylla målen för specifika rörelserelaterade motiv, som till exempel mindre kostnader eller större marknadsandelar. De rörelserelaterade motiven kan delas in i tillväxt, resurser och synergier. Eftersom företagsförvärv huvudsakligen ses som ett sätt att öka tillväxt anses dessa motiv ha en betydande och primär roll när man genomför förvärv, eftersom de framförallt har med tillväxt att göra. Framgångsrikt företagande inkluderar tillväxt, antingen genom expansion eller koncentration, som en av grundförutsättningarna och på så vis kommer företagsförvärv in i bilden. Även ett

misslyckat förvärv genererar tillväxt i och med att målföretagets försäljning läggs till köparföretagets (Sevenius 2003: 43-47).

Tillhandahållande av resurser är också ett medel för tillväxt. Resursanskaffningsmotiv kan enligt Porter delas in i två typer; såna som är inriktade på primäraktiviteter, t.ex. marknadsföring och tillverkning, samt sådana som är inriktade på sekundäraktiviteter, t.ex. administration och ledning (Porter 1985). Enligt Sevenius förekommer det ofta i externa publikationer, t.ex. pressmeddelanden, att rörelserelaterade motiv hålls i fokus eftersom dessa anses vara konkreta och värdeskapande.

Tyngdpunkten hos ägarrelaterade motiv ligger enligt Sevenius i att man vill komma över rättigheterna till materiella tillgångar och immateriella tillgångar som t.ex. varumärken. För ägarna till köparföretaget kan ett förvärv motiveras med att man sprider risker genom diversifiering. Ett annat sätt kan vara att man med syfte att skapa värde köper ett företag med avsikt för senare försäljning.

Ledningsrelaterade motiv kan innehålla liknande aspekter som de ägarrelaterade, som t.ex. att diversifiera risker genom att ha flera olika verksamheter, dock finns det en inbyggd konflikt mellan ägare och ledning (Sevenius 2003: 43-47). Det finns ett antal motiv som kan motivera en företagsledning att genomföra förvärv, även om det inte helt ligger i linje med ägarnas intresse. Det första är ett imperiebyggarmotiv; ersättning, status och makt är en funktion av företagets storlek och därför strävar man efter tillväxt. Det andra är ett motiv för självförverkligande och man vill utnyttja undersysselsatt kapacitet hos ledningen. Det tredje och fjärde är trygghetsmotiv; man minskar riskerna genom diversifiering och säkerställer därmed sin ställning, samt vill man undvika att det egna företaget köps upp (Sudarsanam 1995). Enligt Orrbeck (2006: 26) är denna typen av irrelevanta motiv sällan eller aldrig rimliga att bygga vidare sin förvärvsplan på.

Det finns även andra intressentgrupper än ägare och ledning, som kan ha motiv till företagsförvärv som skulle ge dem fördelar. Sådana intressenter är t.ex. anställda, borgenärer, kunder och leverantörer. Men eftersom dessa grupper vanligtvis inte

formellt kan påverka beslutsprocessen i köparföretaget, anses motiv relaterade till dessa intressenter inte relevanta i köparföretagets strategifas. Dock kan denna typ av intressentgrupper ha en väldigt stor informell påverkan. Utomstående parter som t.ex. borgenärer och betydelsefulla handelspartners har i vissa fall kunnat avtala sig till att kunna påverka köparföretagets beslutsprocess.

Enligt Sevenius är ett motiv av övertygande karaktär om det är tillfredställande för rörelsen, ägarna och ledningen tillsammans. De olika exemplen på motiv i figur 2 kan passa in under inte bara en utan två eller tre av kategorierna, vilket gör motivet förankrat i verksamheten som helhet. Det finns risk för att motiveringen blir ett sätt att försöka övertyga sig själv såväl som utomstående, men detta är inte att föredra utan man bör betona och komma ihåg att den ska fokusera på köparföretagets strategiska analys. Sevenius menar att man i pressmeddelanden och intervjuer som köparföretag ofta gör slentrianmässiga uttalanden om tillväxt och synergieffekter samt efterrationaliserar (2003: 46).

Sevenius redovisar en enkätstudie från 1994 utförd av Cooper & Lybrand där man frågade respondenter i nio olika länder ”Vad sökte ni efter när ni gjorde företagsförvärv?”. I samtliga länder var motivet att öka marknadsandelarna den högsta prioriteten (se figur 3). Tabellen nedan visar de fem vanligast angavna motiven och dess rangordning. Förutom marknadsandelar var man särskilt intresserade av ökad försäljning och distributionsnät, att kunna spara in på kostnader, teknologi samt utvidgade produktionsanläggningar.

Motiv	Rangordning
1	Marknadsandelar
2	Försäljning och distributionsnät
3	Kostnadsbesparingar
4	Teknologi
5	Produktionsanläggningar

Figur 3: Rangordning av motiv till företagsförvärv (Omarbetad Sevenius 2003).

För att kunna få en helhetssyn av beslutsprocessen och motiven till företagsförvärv kan man enligt Sevenius inte helt och hållet bortse från det betydelsefulla psykologiska perspektivet. Om man endast fokuserar på det ekonomiska och juridiska brukar dessa psykologiska motiv anses illegitima. Trots detta kan sådana typer av motiv resultera i stor framgång t.ex. genomhängivna företagsledare som engagerar människor, till skillnad från konkreta rörelserrelaterade behov som är mindre intressanta. Att genomföra företagsförvärv kan ses som ett tecken på beslutsamhet och driftighet och genom att göra det skapar man en sådan bild av sitt företag utåt. Negativa psykologiska motiv för företagsledare kan innebära t.ex. en upplevelse om att behöva rädda sitt eget ansikte och rykte när företaget inte lever upp till yttre förväntningar eller rädsla för att konkurrenterna ska slå sig samman och företaget därmed blir kvar som en mindre aktör än tidigare. Företagsledare som genom förvärv skapar många dotterbolag utan några egentliga samordningsfördelar kan ha en viss maktposition som motiv. Att genomföra förvärv för att förbli betydelsefull och behålla makt i näringslivet är speciellt vanligt inom investmentbolag. (Sevenius 2003)

2.3.1 Strategisk analys

Strategi innebär en övergripande målformulering på lång sikt och syftar till de övergripande metoderna för företagande, företagsledning och makroperspektiv. Strategisk analys har när det gäller företagsförvärv blivit en måttstock enligt vilken man bedömer och legitimerar olika motiv. (Sevenius 2003)

När man som företag har beslutat att expandera sin verksamhet kan man enligt Orrbeck antingen göra det genom egen utveckling av sitt företag, även kallat organisk tillväxt eller genom en förvärvsstrategi. Det är ytterst viktigt att man grundligt analyserar sina alternativ och möjligheternas olika aspekter innan en bedömning kan göras om vilket sätt som är mera effektivt. Detta ska inledas före sökandet efter lämpliga objekt att förvärva inom ett visst affärssegment börjar. Viktigt att komma ihåg är att om ett företag köper upp ett annat företag som redan finns på marknaden, kommer man normalt sett att ha en konkurrent mindre jämfört med om man på egen hand lyckas etablera sig på en ny marknad eller inom ett nytt marknadssegment. Orrbeck understryker att det krävs noggrann

analys om man som köparföretag utan tidigare erfarenhet planerar att ge sig in i ett nytt affärssegment för att kunna erbjuda nya produktsortiment. (Orrbeck 2006)

För att kunna få en överblick över varför ett specifikt företagsförvärv görs och vilka långsiktiga mål som vill nås gör man inom köparföretaget enligt Sevenius en strategisk analys (2003: 55). Den strategiska analysen inleder strategifasen och hela transaktionsprocessen och det är här man urskiljer motiven och förvärvsstrategin, vilken bör anpassas till företagets allmänna affärsstrategi. Med hjälp av förvärvsstrategin ska man kunna svara på följande frågor:

- Varför ska ett företag köpas?
- Vilka handlingsalternativ finns?
- Vilka är målsättningarna med företagsförvärvet?
- På vilket sätt kan företagsförvärvets resultat mätas?
- Vilka är riskerna med köpet av målföretaget?
- Hur kommer de egna medarbetarna att reagera på transaktionen?
- Hur kommer konkurrenter, kunder och leverantörer att reagera?
- Hur ska målföretaget integreras med köparföretaget?
- Vilken handlingsberedskap för företagsförvärv finns?
- När ska företagsförvärvet initieras och avslutas?

Som köparföretag behövs en tydlig strategi som ligger som grund för beslutet att inleda en förvärvsprocess. Endast då kan ett förvärv normalt sett lyckas. De inom företaget som beslutar om förvärvet (styrelse, VD, ledningsgrupp) har därför en betydelsefull uppgift när det gäller att utreda ifall strävan efter att genomföra ett förvärv sammanfaller med företagsstrategin eller inte. Ofta är fallet så att motiven inte stämmer överens med strategin. Om företaget avviker från strategin kan det i vissa fall leda till stora svårigheter. Exempelvis kan situationen vara att man har för avsikt att köpa ett företag inom en marknad som man inte har för avsikt att etablera sig på enligt sin strategiska affärsplan. Motivet kan i detta fall vara att målföretaget är till salu och det finns risk för att det blir uppköpt av en konkurrent. Om företaget avviker från sin på förhand planerade strategi på detta sätt och vissa faktorer inte har analyserats kan det sannolikt leda till stora

problem. Att genomföra ett sådant förvärv med hjälp av intuition mer än av relevant strategisk analys är riskabelt och förutsätter att köparföretaget har kompetens nog att integrera ett objekt från en marknad där det sedan tidigare inte har någon erfarenhet. (Orrbeck 2006)

Sevenius påpekar (2003: 56) att det analyseras inte i praktiken tillräckligt ofta orsakerna till varför man gör specifika förvärv, utan det finns ofta en attityd som säger att man ska gå på sin intuition och ta tillfället i akt, vilket är tecken på att den strategiska analysen är viktig att göra.

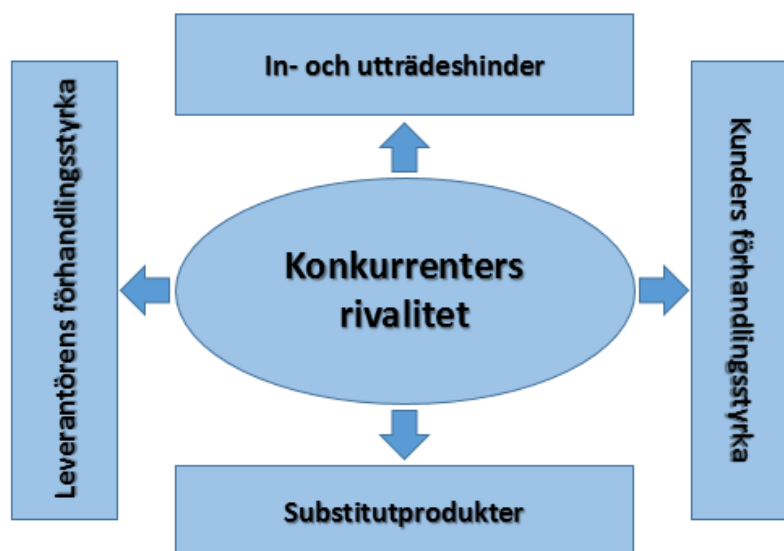
Sett från det strategiska perspektivet finns det åtminstone fyra olika motiv som anses legitima; riskspridning, omstrukturering, kunskapsöverföring och aktivitetsdelning. Riskspridning innebär att de risker som finns inom företaget jämnas ut i och med att man har flera verksamheter. För att nå potential när det gäller affärslogik eller nya villkor inom branschen behöver dotterbolag styras till en viss del. Detta gör man i och med omstrukturering eller konsolidering av en bransch. Om förvärvsstrategin gäller kunskapsöverföring inom koncernen måste dotterbolagen integreras med varandra i en högre grad för att kunna ta till vara på den kompetens och erfarenhet man har sinsemellan. Aktivitetsdelning ger de högsta synergieffekterna och innebär att de olika dotterbolagen inte ensamma kan nå sina verksamhetsmål, t.ex. när markandsorganisation och produktion drivs i två olika bolag. (Sevenius 2003)

Det finns enligt Sevenius flera olika modeller som används som verktyg vid strategisk analys och som är allmänt spridda bland företag och konsulter. Modellerna innehåller olika parametrar med vilka strategiska nulägen analyseras samt olika handlingsalternativ för företagsförvärvet. Jag kommer att behandla SWOT-analysen, Porters fem konkurrensdrivkrafter och bostonmatrisen. (2003: 58-61).

	Positivt	Negativt
Företaget	Strenghts (styrkor)	Weaknesses (svagheter)
Omvärlden	Opportunities (möjligheter)	Threats (hot)

Figur 4: SWOT-analys (Omarbetad Sevenius 2003).

Den mest förekommande modellen när företag gör en strategisk analys anser Sevenius troligtvis vara SWOT-analysen (se figur 4) och kan användas för att analysera köparföretaget såväl som målföretaget. Bokstäverna SWOT står för strenghts (styrkor), weaknesses (svagheter), opportunities (möjligheter) och threats (hot). Styrkor och svagheter syftar på nuläget och interna aspekter inom företaget medan möjligheter och hot har att göra med omvärlden och den externa framtida utvecklingen. SWOT-analysens fördel är att man tvingas analysera både positiva och negativa aspekter medan nackdelen är att modellen inte visar faktorernas utveckling under en viss tid eller dynamiska samband. Det rekommenderas också att man ska utgå från en referenspunkt så att inte resultatet av SWOT-analysen blir alltför subjektiv eller generell. Resultat av SWOT-analysen kan vara att man upptäcker innehållslösa eller sårbara sidor hos företaget och därmed borde man göra sitt förvärv av ett målföretag som fyller detta tomrum och väger upp de svaga sidorna. (2003: 58)



Figur 5: Porters fem konkurrensdrivkrafter (Omarbetad Sevenius 2003).

En annan modell för arbetet med strategisk analys är Porters fem konkurrensdrivkrafter (se figur 5) och den används för att analysera konkurrenskraft inom en viss bransch. Med hjälp av Porters fem konkurrensdrivkrafter får man en förståelse för i vilken grad företaget kan uppnå lönsamhet samt vilket tryck marknaden sätter på företaget inom en viss bransch. Branschens dynamik karakteriseras av ömsesidigt beroende men även konkurrens om pris, kvalitet och diversifiering mellan kunder och leverantörer. När ett företag gör ett företagsförvärv inom sin egen bransch är syftet att ändra på de olika konkurrenternas spelregler. Det som bestämmer dessa spelregler är konkurrenterna själva men också faktorer i omvärlden. De marginaler som branschen kan arbeta med avgörs av kundernas och leverantörernas förhandlingsstyrka. Till en viss del bestämmer de också marginalen för förvärvets finansiering. Om företaget har som mål att förändra styrkeförhållandet gentemot kunder och leverantörer är det värt att genom företagsförvärv bilda större enheter inom sin bransch eller att integrera företag vertikalt. Legala restriktioner eller skalfördelar kan generera inträdes- och utträdes hinder vilka begränsar branschens rörlighet.

Ett exempel på inträdes hinder är teknologiska försprång, som ett företag genom att göra ett företagsförvärv skulle kunna övervinna. Substitutprodukter påverkar dynamiken inom branschen på ett indirekt sätt eftersom de tjänar samma behov som produkterna som redan finns i branschen. Om man vill försöka eliminera indirekt konkurrens eller skapa intäktssynergier genom större korsförsäljning kan det alltså vara strategiskt rätt att förvärva ett företag som markandsför substitutprodukter. (Sevenius 2003: 59-60)

		Marknadstillväxt	
		Låg	Hög
Relativ marknadsandel	Hög	Kassako	Stjärna
	Låg	Hund	?

Figur 6: Bostonmatrisen (Omarbetad Sevenius 2003).

Den tredje modellen för strategisk analys är bostonmatrisen (se figur 6) som är en fyrfältsmatris framtagen av konsultföretaget Boston Consulting Group. Bostonmatrisen kallas även the growth/share matrix och är framtagen för att man ska kunna uppskatta finansieringsbehovet för ett större företags olika verksamheter, men passar lika bra att uppskatta behovet för ett specifikt företag på sin egen marknad. Modellen är ämnad att ge en bild av den framtida verksamheten i företaget och att man ska kunna komma fram till om man ska investera, sälja eller avveckla en specifik verksamhet.

En ”stjärna” innebär en verksamhet med hög marknadstillväxt som ger hög avkastning och hög potential, men den har också en hög risk eftersom marknaden där den finns även drar till sig konkurrenter. En ”kassako” innebär en verksamhet som växer långsamt och har en stor marknadsandel på en redan mogen marknad, vilket betyder att risken är relativt låg men den skapar ett stort penningflöde. En ”hund” däremot har en liten marknadsandel på en mogen marknad och det är denna typ av verksamhet som ett företag logiskt sett borde göra sig av med.

Det fjärde och sista fältet, ”frågetecknet” har också en liten marknadsandel men på en växande marknad vilket innebär att potential för tillväxt är stor samtidigt som riskerna också är höga. Enligt Sevenius kan man genom analys via bostonmatrisen få fram viktiga variabler för att kunna utvärdera ett målföretags verksamheter.

Det är lönsamt att behålla och investera i kassakor och stjärnor medan hundar ska säljas eller avvecklas. För frågeteckensverksamheter bör man göra mera ingående analyser. Vid företagsförvärv kan dock bostonmatrisen vara bristfällig eftersom kassakor och stjärnor kan resultera i ett högre försäljningspris. (Sevenius 2003: 60-61)

Det finns ytterligare några välkända och allmänt spridda strategiska analysmodeller. Den första kallas produkt/marknadsmatris och analyserar möjligheten att expandera produktsortiment och marknader till näraliggande segment. Den andra kallas PEST och analyserar ett företags omvärld i form av fyra makroekonomiska utvecklingsfaktorer; politiska, ekonomiska, sociala och

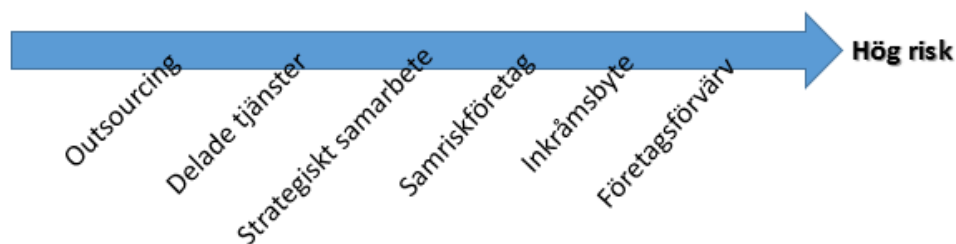
teknologiska. Den tredje är produktlivscykeln och med hjälp av variablerna tid och försäljningsvolym analyseras en produkts uppgång och fall i fem stadier; utveckling, lansering, tillväxt, mognad och nedgång. Alla dessa analysmodeller innehåller även viktiga variabler för att man ska kunna analysera välplanerade nulägen och olika alternativ för åtgärder när ett företagsförvärv genomförs. (Sevenius 2003: 61)

Sevenius poängterar dock att det inte lönar sig att gå in alltför hårt på den strategiska linjen när det gäller utveckling av företag eftersom strategi endast är ett verktyg bland flera andra. Men när detta görs är det centralt att inga viktiga verksamhetsområden och aspekter som inverkar förbises. Detta kan ett företag undvika genom triangulering, det vill säga att man undviker att det används flera olika strategiska modeller parallellt och därmed ser man om de bekräftar eller motbevisar varandra. De olika modellernas svaga punkter bör komma fram genom trianguleringen. Dock är det mer användbart att använda sig av en enda modell behandlad på ett omfattande sätt än att använda sig av många men endast ytligt behandlade modeller. Att flera personer med olika position, bakgrund och kompetens arbetar med det strategiska analysarbetet är att föredra, eftersom det också bidrar till att analysen blir djupgående nog. Kreativa möten där idéer och förslag diskuteras är ofta förekommande. Det är vanligt att dessa förslag utses eller avfärdas på ett osystematiskt sätt. För att få ett objektivt perspektiv på det hela kan man som köparföretag anlita en extern konsult eftersom dessa kan se förbi företagets traditionella och subjektiva synsätt. (2003: 62-63)

En viktig aspekt av arbetet med förvärvsstrategin är dokumentation som enligt Sevenius ger förankring i beslutsprocessen och fungerar som underlag vid uppföljningen av ett fullbordat förvärv. För att få ett entydigt förfarande för arbetet är det viktigt att ställa krav på dokumentationen vilket därmed resulterar i en mer systematisk och konkret strategisk analys. Det underlättar även arbetet om man på förhand koncentrerar sig på fem till åtta motiv – både långsiktiga och kortsiktiga – som man listar enligt högsta och lägsta prioritet. Detta eftersom det finns otaliga motiv till varför ett företag väljer att göra en transaktion. Denna dokumentering fungerar som underlag när ledningen tar sina beslut under

processens gång och ska visa på de olika handlingsalternativen och förutsättningarna som finns. Dokumenteringen över förvärvsstrategin fungerar även som information till andra personer som berörs av händelsen som t.ex. de personer som genomför transaktionen i praktiken, rådgivare eller konsulter. Senare kan dokumenteringen också användas som handbok för framtida förvärv inom företaget. På så vis kan företaget dra nytta av lärdomar och reflektioner i efterhand t.ex. om de förväntningar man hade var realistiska och om utfallet blev som man hade planerat enligt strategin. (Sevenius 2003: 62-63)

Ytterligare en fördel med det strategiska analysarbetet är enligt Sevenius att företaget kan upptäcka andra handlingsalternativ för att genomföra ett förvärv, som uppnår samma mål. Exempel på detta är egen intern utveckling och tillväxt (organisk tillväxt), strategiska samarbete med andra företag, samriskföretag, exklusiva licensavtal, minoritetsposter i intressebolag osv. Ifall företaget kommer fram till att något av dessa alternativ är mer kostnadseffektivt eller har en lägre risk bör man noga överväga om ett förvärv är nödvändigt eller inte. Hur hög eller låg risken är för att välja ett alternativ till företagförvärv är ofta det som är avgörande. Företagsförvärv utgör den klart största risken (se figur 7) och därför finns det skäl att noga analysera alternativen. (2003: 63-64)



Figur 7: Strategiska handlingsalternativ (Omarbetad Sevenius 2003).

2.3.2 Riskfaktorer

Ett misslyckat företagsförvärv betyder enligt Orrbeck att förvärvet inte levde upp till de mål som man hade i sin plan för förvärvet. Det anses också som ett

misslyckande när köparföretaget inte har erhållit en avkastning på insatt kapital som överstiger dennes vägda kapitalkostnad. (2006: 26)

Undersökning	Andel
McKinsey 1987	76%
Porter 1987	61%
Mercer 1996	50%
Main 1997	72%
KPMG 2001	70%
Business Week 2002	61%

Figur 8: Andelen misslyckade företagsförvärv (Omarbetad Orrbeck 2006).

Trots att målet med företagsförvärv är prestandaförbättring är resultat från förvärv och fusioner ofta en besvikelse jämfört med de förutspådda och förväntade resultaten enligt Sevenius. Det finns studier som visar att hälften till två tredjedelar av alla företagsförvärv som görs är misslyckade (se figur 8). Förvärv misslyckas alltså oftare än de lyckas.

En förklaring till att förvärv oftare är misslyckade än lyckade är, anser Sevenius, att riskerna är mycket höga och ofta reserveras det inte tillräckligt med tid för vare sig förarbetet eller köpprocessen det skaffas inte heller tillräckligt med kunskap på förhand. I en undersökning gjord av Coopers & Lybrand och OC&C från 1993 (Sevenius 2003: 51) kunde fem stora riskfaktorer urskiljas (se figur 9) och 53% av respondenterna svarade att det är under integrationsfasen den största risken för misslyckande finns. 30% svarade att förvärvet misslyckats under den inledande fasen från strategisk analys till företagsbesiktning, medan 17% svarade att avtal och förhandling är den mest riskfyllda fasen.

Riskfaktor	Andel
Målföretagsledningen attityd	85%
Bristande integrationsplanering	80%
Dålig kunskap om målföretaget eller branschen	45%
Dålig ledning och rutiner i målföretaget	45%
Bristande erfarenhet av företagsförvärv	30%

Figur 9: Riskfaktorer vid företagsförvärv (Omarbetad Sevenius 2003).

Orrbeck lyfter fram några av de vanligaste orsakerna till att ett förvärv inte lever upp till förväntningarna; förvärvet borde aldrig ha gjorts, bristfällig granskning av målföretaget eller felaktig integration. Orrbeck rapporterar också om en presentation i ämnet av revisions- och konsultföretaget PricewaterhouseCoopers, där man uppger att endast 20% av alla förvärv är framgångsrika och når upp till de förväntningar man hade på förhand. Enligt PricewaterhouseCoopers undersökning är de mest väsentliga orsakerna till misslyckanden att man saknar en handlingsplan för integrations- och samordningsarbetet, att man har bristfällig fokus och bristfälliga gemensamma prioriteringar, att man har bristfällig disciplin i projektstyrningen, att man har problem med integrationen samt att man har för hög köpeskilling. Att köparföretaget betalar ett för högt pris för målföretaget är ofta en av de bidragande orsakerna till att lönsamhetskriterierna inte uppfylls. En obalanserad prissättning medför en risk för att en för stor del av köparföretagets potentiella förtjänst av transaktionen överförs till målföretaget (Sevenius 2003: 51). Att företaget överbetalar kan antingen bero på att de synergieffekter målföretaget kan föranleda eller sin egen förmåga att realisera dem har överskattats, eller att man ryckts med i köpeprocessen. Detta kan medföra att man tror att man gör en bra affär trots att budpremien är hög. Ifall situationen framkallar en konkurrens och därmed budgivning från flera olika intresserade köpare ökar risken för överpris i och med verklig eller upplevd konkurrens. (Sevenius 2003)

Marknadens stora krav på avkastning på det kapital som har investerats och ledningen för företaget är tvungen att leva upp till dessa krav, oavsett om företaget är börsnoterat, onoterat eller ett riskkapitalbolag. Uteblivna samordningsvinster är givetvis ett misslyckande av betydande karaktär, liksom försenade resultatförbättringar gör att avkastningen på kapitalet man har satsat försämras. Orsakerna till att man inte har fokuserat tillräckligt på integreringen av målföretaget kan vara många. Orrbeck ger som exempel att det innebär att den sittande ledningen i ett företag har utfört ett mycket bra arbete och har stor insikt i sin egen bransch, men att ett sådant argument ska besvaras genom att fråga sig varför man då har haft orsak att alls utföra ett förvärv när till synes inga synergier har skapats. Det kan också bero på att köparföretaget inte har egna resurser att använda på att integrera målföretaget, något som borde ha fokuserats på i förvärvsplanen och därmed gjort så att förvärvet aldrig slutförts. Enligt författaren kan dock graden av den integration man ska utföra diskuteras beroende på motivet för förvärvet samt beroende på köpare och objekt. Dock är det ytterst viktigt att företaget snabbt och med beslutsamhet genomför den integration och samordning som det har beslutats om. Om man beslutar sig för att inte samordna de båda företagen resulterar det i bästa fall i bristfällig kontroll över målföretaget och svårigheter att driva igenom förbättringar i ett senare skede. (2006: 30-33)

Det är oftast lättare att genomföra nationella förvärv än internationella. Varje förvärv utgör dock en unik situation och medför olika risker beroende på typ av förvärv. När internationella förvärv görs finns det betydligt större risker gällande intressekonflikter, fel prissättning och riskövergången. När målföretaget är ett större företag finns vid integreringen oftast två verkställande direktörer, två ekonomichefer, två försäljningschefer o.s.v. Detta medför utan tvekan intressekonflikter och konkurrens om både arbetsuppgifter och position och status. Det första året efter ett förvärv är oftast den mest kritiska tiden i processen. (Sevenius 2003)

Det går enligt Straub att urskilja sex olika strategiska variabler som påverkar huruvida förvärv är lyckade eller inte; hur pass lika de båda marknaderna där de båda företagen tidigare verkat är, hur väl marknaderna kompletterar varandra, hur

pass liknande produktionsprocesserna är, hur väl produktionsprocesserna kompletterar varandra, företagens marknadsvärde samt köpkraft. Även kulturella skillnader mellan det förvärvande företaget och målföretaget spelar en viktig roll. Slutligen är personalomsättningen också en relevant faktor för resultatet och bidrar ofta till misslyckanden. (Straub 2007)

Sevenius poängterar dock att det finns en motsättning mellan praktiken och undersökningarna gjorda angående andelen misslyckade förvärv, som kallas för framgångsparadoxen (2003: 49). Om sannolikheten att misslyckas är så stor varför genomför man förvärv över huvudtaget? Åtminstone en del av förklaringen kan vara att måtten för att mäta framgång eller misslyckande som används vid denna typ av undersökning handlar om utvecklingen av företags börsvärde under en period före och efter förvärvet. Om de varierande typerna av motiv som kan ligga till grund för olika förvärv beaktas, går måtten som mäter misslyckanden inte att jämföra med dessa. Måtten borde enligt Sevenius vara lika komplexa och varierande som motiven.

3 EMPIRI

Intervjuer med anställda på Backman-Trummer utgör den empiriska delen i mitt lärdomsprov. Målet med denna undersökning var att ta reda på vilka motiv som fanns till företagsförvärvet av Företag X samt ifall processen och följderna levt upp till förväntningarna, det vill säga om det anses att förvärvet var lyckat eller inte. En god teoretisk grund för intervjufrågorna gestaltas av de föregående kapitlens teoretiska referensram. För att komplettera det som jag kände till om Backman-Trummer och det aktuella företagsförvärvet från tidigare, studerade jag deras hemsida för att få en helhetsbild av företags officiella ståndpunkt angående visioner för förvärvet. Det centrala i teorin behandlar motiv samt både positiva och negativa förväntningar inför ett företagsförvärv och utgör därmed grunden för mina intervjufrågor. Senare i detta kapitel presenteras intervju svaren.

3.1 Case

I detta lärdomsprov har jag fördjupat mig i företagsförvärvet av Företag X. Detta bolag blev uppköpt och en del av Backman-Trummer-koncernen sommaren 2012. Företag X är ett finskt transport- och speditiönsföretag som tillhandahåller containertransporter för livsmedels-, kemi-, pappers- och byggindustrin, nästan över hela världen.

3.1.1 Presentation av caseföretaget

I lärdomsprovets fallstudie fungerar Backman-Trummer Ab som köparföretag och Företag X som målföretag. Backman-Trummer är ett transportföretag beläget i Vasa. Företaget erbjuder tjänster inom väg-, båt- och flygtransport främst för företagskunder men även för privatpersoner. Backman-Trummer ägs av KWH Logistics och har själv ett antal dotterbolag som tillsammans arbetar med globala logistiklösningar. Dessa lösningar består av vägar, järnvägar, luft, behållare, flytande bulkbehållare och projekttransporter. Backman-Trummer-koncernen är också en stor hamnoperatör i tio olika hamnar på västkusten i Finland, från Kalajoki i norr till Hangö i söder och Fredrikshamn i öster, som finns nära den ryska gränsen. Den totala lagerytan är ca 180 000 m².

Redan 1882 grundades det företag som är dagens Backman-Trummer, moderbolaget till Backman-Trummer-gruppen. År 1989 bildade Lennart Backman Ab och E. Trummer Ab det nuvarande Backman-Trummer Ab, som då ägdes till hälften av KWH Group och hälften av Wasa Line Ab. År 2000 köpte KWH Group den resterande andelen (50%) i bolaget från Wasa Line Ab.

Backman-Trummer äger sammanlagt nio olika dotterbolag. Ett av de nyaste, Företag X, köptes år 2012. Det är detta förvärv som jag baserar min empiriska undersökning på.

Företag X grundades 1994 och har sedan början arbetat med containertransporter. År 2000 köpte en ny delägare upp hälften av aktierna. Under 2012 blev Företag X en del av Backman-Trummer-koncernen.

Backman-Trummers affärsidé och vision innebär att kunna erbjuda sina kunder högklassiga logistiklösningar av kompetent personal. Företaget specialiserar sig på skräddarsydda transporter för både handel och industri. (backman-trummer.fi)

3.1.2 Företag X

Företag X, ett transport-och speditiönsföretag i Åbo, är nu en del av Backman-Trummer-koncernen. Visionen från Backman-Trummers sida var att förvärvet kommer att öka utbudet av tjänster som erbjuds av Backman-Trummer till att även innefatta torrbulk och flytande bulk gods i containers och ytterligare stärka koncernens position som expert på export- och importtransporter. Det kommer också att förbättra Företag X:s utsikter för att utveckla nya högkvalitativa, konkurrenskraftiga logistiklösningar, men kommer inte att påverka den dagliga verksamheten. Bolaget kommer att förbli oberoende i Backman-Trummer-koncernen; det kommer att hålla sitt namn och behålla sin personal som består av åtta personer. Företag X:s tidigare ägare kommer att fortsätta att arbeta för företaget, den ena som verkställande direktör och den andra som ekonomichef. Detta framfördes i ett pressmeddelande på företagets egen hemsida år 2012.

Också i KWH:s årsberättelse år 2012 tillkännager man att Företag X blev en del av Backman-Trummer koncernen och presenterar företaget och branschen. Det

poängteras att företaget verkar som containeroperatör i den världsomfattande trafiken och har specialiserat sig på containertransport av flytande bulk gods och torrbulk. Företag X kompletterar koncernens tjänsteutbud och för med sig nya kunder till koncernens övriga företag. Man nämner även att företaget uppfyllde sina ekonomiska mål och att tillväxten har varit måttfull och verksamheten framgångsrik. I fortsättningen är målsättningen att tillväxten ska stärkas av synergieffekter som fås via koncernbolagen. Företag X använder sig i stor omfattning av Finlands olika hamnar och tillhandahåller kostnadseffektiva lösningar för den finländska industrin. Med hjälp av sitt stora nätverk av huvudmän och leverantörer kan bolaget tillhandahålla ändamålsenliga och skräddarsydda lösningar för sina kunder. Containertransporterna har ökat globalt varje år, även under lågkonjunkturen, vilket har möjliggjort en globalisering. Man förutspår att denna utveckling torde fortsätta och att Företag X är med i denna tillväxt. (KWH Årsberättelse 2012)

3.2 Forskningsmetod – en kvalitativ undersökning

När en vetenskaplig undersökning påbörjas måste man välja att antingen använda en kvantitativ eller kvalitativ undersökningsmetod. Jag bestämde mig för att utföra en kvalitativ undersökning och därmed att göra personliga intervjuer. När man använder sig av en kvalitativ metod är forskningen mindre strukturerad och möjligheterna till att ställa följdfrågor till respondenterna är betydligt större. (Trost, 2010)

När man utför forskning med en kvalitativ ansats är det för att man vill tyda och förstå fenomen, uppfattningar, upplevelser och aktiviteter och de uttrycks genom frågor, variabler och svar. Man vill ha svar på frågor som t.ex. innehåller frågeorden vem, vad, hur/på vilket sätt och varför. Svaren på sådana typer av frågor uttrycks oftast som ord och satser och sällan med siffror. Dessa svar kan sedan delas in i klasser och kategorier men sällan i mängder eller kvantiteter. Intervjuer, utskrift av intervjuerna och analys av dessa kan sedan ge djupgående kvalitativa data, vilket är tidskrävande. Därför måste man ofta nöja sig med ett begränsat antal respondenter som intervjuas vilket kan leda till att svaren blir

svåra att generalisera. Trots nackdelar har denna typ av metod blivit allt vanligare och är i vissa fall den enda rimliga metod att välja. (Nyberg & Tidström, 2012)

Enligt Trost (2010: 25) utmärks kvalitativa intervjuer av att man ställer enkla och raka frågor och på dessa frågor får man komplexa och innehållsrika svar. Efter att intervjuerna har gjorts ska man alltså ha fått ett digert material där många intressanta skeenden, åsikter, mönster och mycket annat kan hittas. Vidare beskriver författaren att man inom kvalitativ forskning ofta inte ser på de nominella skalorna som variabler utan de skilda värdena utgör kategorier.

Det första steget i processen för kvalitativ forskning är datainsamlingen. Sedan kommer bearbetning och analys av data och det tredje och sista steget blir att tolka analysen. När materialet man har fått analyseras är det enligt Trost viktigt att försöka utröna vad den enskilde intervjuade personen menar och hur han eller hon tänker eller känner. När man bearbetar och analyserar materialet kommer man att kunna urskilja ett antal mönster i de olika föreställningsvärldarna. Generellt sätt utmärks kvalitativa intervjuer i hög grad av strukturering och i låg grad av standardisering. (Trost, 2010)

Enligt Trost går en intervju bland annat ut på att förstå och sätta sig in i hur den intervjuade tänker och känner, vilka erfarenheter den har och hur dennes föreställningsvärld ser ut. Det är skillnad mellan intervjuer som används i forskningsmässiga syften och journalistiska intervjuer eftersom de förstnämnda alltid bygger på konfidentialitet och deras syfte är att föra forskningen framåt och att på så vis lära oss mer om verkligheten vi lever i. En annan skillnad är att data inom forskningen inte är intressanta förrän det har tolkats med hjälp av något teoretiskt synsätt. Med detta som grund anser jag att kvalitativa personliga intervjuer är en ytterst lämplig undersökningsmetod i detta fall.

Enligt Kvale kan man dela in kvalitativa intervjustudier i sju olika faser. Den första är *Tematisering* där man formulerar syftet med studien och vilket eller vilka problemområden man vill reda ut. I denna fas ska man också reflektera över hur man vill utföra studien. Den andra fasen är *Design* där man detaljerat planerar studien samt väljer metod och därpå, i detta fall, gör en lämplig intervjuguide.

Den tredje fasen innebär *Intervjuandet*. Man utför alltså intervjuerna som planerat. Den fjärde fasen kallas *Överför till bearbetningsbar form* och det är precis det man bör göra för att kunna analysera och bearbeta materialet man har fått. Fas fem innefattar sedan *Bearbetning och analys* av det tillgängliga materialet med det teoretiska perspektivet som bas. Den sjätte fasen kallas *Resultat* och analysen borde vid det här laget ha gett ledtrådar till vilka resultat man kan få fram och man ska fundera på om de håller för kritiskt granskning. Det lönar sig att i denna fas granska resultatet med begreppen validitet och reabilitet i åtanke. Den sjunde och sista fasen är *Rapportering* och nu är det alltså dags att skriva själva rapporten av intervjustudierna där tolkningarna ska följa det teoretiska perspektivet man har valt. (Kvale, 1996)

3.3 Personliga intervjuer och datainsamling

Mitt val att genomföra den empiriska undersökningen med personliga intervjuer beror på att jag på så vis kunde få mer mångsidiga svar av de utvalda respondenterna. Eftersom personliga intervjuer är betydligt mindre strukturerade än exempelvis en enkätundersökning var det en befogad metod eftersom jag gärna ville höra respondenterna fritt berätta om sådant som jag nödvändigtvis inte själv hade tänkt på att fråga och som inte direkt hör till ämnet men ändå kan visa sig vara värdefull information.

Enligt Trost (2010) ska man helst inte använda frågeformulär med färdigt formulerade frågor när kvalitativa intervjuer utförs, utan så långt det går ska man som intervjuare låta den intervjuade styra ordningsföljden i intervjun och val av delområden. Istället kan man som intervjuguide göra upp en lista på olika frågeområden som man vill diskutera. Bäst är det om listan är så kort som möjligt och har stora delområden eftersom det lönar sig att lära sig denna lista utantill så att den "finns i ryggmärgen". Med detta i åtanke gjorde jag en intervjuguide utifrån undersökningens problemformulering och även utifrån den teoretiska referensramen om motiv till företagsförvärv och läste in mig på frågeområdena och frågorna så att jag kom ihåg dem utantill. Intervjufrågorna bestod också därför av standardiserade frågor i den mån att jag ställde samma frågor till samtliga respondenter men anpassade däremot följdfrågorna till var och en individuellt.

Målsättningen var att intervjua personer inom köparföretaget för att kunna kartlägga motiven till företagsförvärvet av Företag X. Frågeområdena som diskuterades vid de personliga intervjuerna var följande:

- Åsikter om motiv till förvärvet och strategisk analys
- Åsikter om förvärvsprocessen
- Åsikter om följderna av förvärvet
- Insikter och lärdomar som har uppstått till följd av förvärvet

Tre anställda med olika poster och bakgrund på Backman-Trummer utgjorde respondenterna. Här följer en kort presentation av dem.

Den första respondenten är Hannu Uusi-Pohjola, VD för Backman-Trummergruppen och medlem i styrelsen. Hannu Uusi-Pohjola är utbildad ingenjör och anställd sedan 2003 inom koncernen. Att intervjua Uusi-Pohjola var ett givet val eftersom han i egenskap av styrelsemedlem och verkställande direktör har det främsta ansvaret och största insikten när det gäller företagets affärsstrategi. Han har även konkret arbetat med förvärvsprocessen och hade goda förutsättningar att ge innehållsrika svar på undersökningsfrågorna. Han fungerar även som affärsgruppchef för KWH Logistics, som äger hela Backman-Trummer gruppen samt KWH Freeze.

Den andra respondenten är Taru Gammelgård som är business controller och styrelsemedlem vid Backman-Trummer. Jag valde att intervjua Gammelgård på grund av hennes många år av erfarenhet inom företaget samt för att hon liksom Uusi-Pohjola sitter i styrelsen och därmed besitter ett helhetsperspektiv på företaget och på dess affärsstrategi.

Den tredje och sista respondenten är Backman-Trummers redovisningschef Anders Back. Enligt min åsikt kunde Back komplettera respondenternas svar väl eftersom han har en nyckelposition i företaget när det gäller den administrativa biten och allt som har med bokföringen att göra. På så vis kunde jag även få svar

på mina frågor utifrån ett lite annorlunda perspektiv, det vill säga hur förvärvet påverkade det dagliga arbetet i praktiken.

Efter att jag hade valt mina respondenter kontaktade jag en av dem, Anders Back, via e-post och kom överens om tidpunkt och plats för intervjuerna. Eftersom Backman-Trummer fungerat som min arbetsgivare under flera års tid i olika perioder hade de redan gått med på att ställa upp på min undersökning i ett tidigare skede. De personliga intervjuerna utfördes alla i april 2015 och jag genomförde alla intervjuer samma dag i företagets konferensrum. Det var de själva som föreslog platsen och eftersom jag visste att där troligtvis inte skulle finnas några störande moment var det ett logiskt och praktiskt val.

När man utför intervjuer är det enligt Nyberg & Tidström (2012: 132) viktigt att dokumentera svaren ordentligt för att öka tillförlitligheten. Om man som intervjuare gör anteckningar under intervjuprocessen kan det vara mer störande än om man spelar in dem. Dessutom missar man troligtvis en hel del information om man försöker anteckna allt samtidigt som det sägs. Eftersom jag inte är någon erfaren intervjuare bad jag därför respondenterna om lov att spela in samtalet samt att få använda deras namn i mitt lärodsprov, innan jag började ställa frågor. Alla tre gick med på detta. Jag spelade in intervjuerna med hjälp av en mobiltelefon och försökte att under samtalens gång att inte fästa någon uppmärksamhet vid att det var inspelning på gång eftersom det gynnar svaren om respondenterna helt kan glömma bort inspelningen och inte känna sig nervösa. Att ha tillgång till det inspelade ljudmaterialet visade sig vara mycket värdefullt när jag sedan analyserade intervju svaren. Jag kunde gå tillbaka och lyssna till tonfall och efter att ha transkriberat alla intervjuer kunde jag läsa igenom allt ordagrant och vara säker på att jag inte missat någon information.

Intervjuernas längd varierade från sju minuter upp till 35 minuter. De stora skillnaderna i tidåtgång beror på att en respondent besvarade frågorna bara genom att säga det allra nödvändigaste medan en annan gick in på mera djupgående analyser. Under intervjuerna försökte jag hålla mig neutral och avslappnad och försökte inte styra samtalet i någon viss riktning utan mitt mål var att vara så lyhörd som möjligt och låta respondenterna även gå in på sidospår.

Jag kommer att redogöra för resultaten av intervjuerna områdesvis med rubrikerna ”Motiv till förvärvet av Företag X”, ”Förvärvsprocessen”, ”Följder av förvärvet” och ”Reflektioner och lärdomar”. Resultaten baserar sig på och tolkas i enlighet med det som sagts i det inspelade ljudmaterialet från intervjuerna.

3.3.1 Frågeområde 1 – Motiv till förvärvet av Företag X

Taru Gammelgård berättar under intervjun att orsaken till förvärvet av Företag X var närmast den att ägarna hade möjlighet att investera och de letade efter ett företag som skulle passa bra i Backman-Trummer-koncernen, det vill säga ett liknande bolag som de har från tidigare men med en specifik nischverksamhet. Anders Back framhåller att motivet var att man ville få en bredd på kundutbudet, och Företag X kunde komplettera den containertrafik som man redan erbjöd och omfånget av tjänster kunde växa. Ett annat motiv var också att stärka ställningen som transportfirma och hamnoperatör i Finland. Back poängterar att detta var det egentliga ändamålet för KWH (Backman-Trummer-gruppens moderbolag).

Hannu Uusi-Pohjola berättar att hela processen började med att en av de två ägarna av Företag X, som vi kan kalla Ägare 1, tog initiativet och frågade honom om Backman-Trummer skulle vara intresserade av att köpa Företag X. Detta skedde i januari 2012 när man var på väg hem från en arbetsresa. Ägare 1 fanns redan inom koncernen i form av en styrelsemedlem och Företag X ägde han tillsammans med en annan, Ägare 2, utanför koncernen. Anders Back betonar att Företag X verkade i ett sådant segment av branschen som man inte hade någon erfarenhet av från tidigare och inom koncernen så fanns det inte någon som hade tillräckligt med kunskap om denna nischverksamhet och därför fanns det skäl att vara försiktig. Men eftersom en av ägarna fanns med i Backman-Trummers styrelse från tidigare så hade man rätt bra kännedom redan om Företag X:s ägare och att köpet var välplanerat och strategiskt handlande.

Uusi-Pohjola berättar sedan mer ingående om hur man i styrelsen började arbetet med att utreda de potentiella motiven till förvärvet och nämner SWOT-analysmodellen som en användbar arbetsmetod. Det är alltså det allra första man gör; att identifiera och gå igenom styrkor, svagheter, möjligheter och hot för att

analysera om bolaget i fråga alls är intressant för ett potentiellt köp. En styrka med Företag X var att de hade en nischverksamhet, vilket var transporter av vätskebulk och torrbulk i containers, något som Backman-Trummergruppen inte hade från tidigare. Detta ansåg man att skulle passa väldigt bra ihop med sin egen och även moderbolaget KWH:s strategi i allmänhet. Taru Gammelgård håller med om detta och tycker att den främsta positiva förväntningen var att man skulle få mera nischverksamhet till koncernen. Andra styrkor var att Företag X hade en liten och effektiv organisation och hade haft en stabil och lönsam affärsverksamhet under en längre period och verkade ha en kompetent organisation. De var även stationerade i Åbo som är en logistisk knutpunkt i Finland.

Uusi-Pohjola understryker att det finns både styrkor och svagheter med en liten organisation. Problem med mindre organisationer är att de inte har lika stora resurser att utveckla ADB- och kvalitetssystem. Att det fanns få nyckelpersoner, endast två till tre, kan även ses som en svaghet eftersom det blir problem vid sjukdom och frånvaro. Företag X var alltså en rätt så liten spelare. Å andra sidan kan det också vara till fördel att organisationen är liten för då har man heller inte så mycket ”overheads” (allmänna omkostnader). Och den är flexibel för att man kan reagera snabbt. Ytterligare en svaghet man såg var begränsad dokumentering av arbetsprocesserna, men å andra sidan är det inte lika viktigt i en liten organisation som hos Backman-Trummer själva eller t.ex. ABB eller Wärtsilä, där är det mycket viktigare eftersom organisationen är större.

Vidare redogör Uusi-Pohjola för möjligheterna man såg med förvärvet. Man tyckte att Företag X skulle passa bra ihop med Backman-Trummers struktur eftersom koncernstrukturen är sådan där man även tidigare har köpt flera olika bolag under årens lopp. Redan året innan, år 2011, hade koncernen även köpt upp ett annat bolag. På det viset var detta nu en likadan process så därför hade man tillförsikt om att köpet förmodligen skulle gå bra. En möjlighet med köpet var också att Backman-Trummergruppen skulle kunna utveckla Företag X:s redan existerande verksamhet eftersom man har större resurser att göra det. Man ansåg också att det fanns vissa synergier mellan Moonway och Backman-Trummergruppen när det gällde gruppens containeravdelning. En begränsande

faktor som spelat in var Backman-Trummers samarbetsavtal med ett konkurrerande transportföretag som hade hindrat dem från att växa på freight forwarding-sidan, medan man på port and sea-sidan hade lyckats växa. Men i och med denna adderade nischverksamhet av containertransport av vätskebulk och torrbulk från Företag X, något som konkurrenten inte hade och inte heller i dagens läge har, såg man möjligheter att växa på freight forwarding-sidan. Ytterligare en möjlighet var att Ägare 2 av Företag X hade mycket know-how angående denna typ av containertransport och man ansåg att han kunde förstärka Backman-Trummergruppens management team.

När man analyserade potentiella hot med förvärvet frågade man sig om det finns några myndighets- eller andra bestämmelser som gör verksamheten svårare i framtiden. Ett hot är också om en eller flera nyckelpersoner i Företag X säger upp sig med kort varsel. Ett annat hot skulle vara om det finns någon konkurrent som har blivit mycket aggressiv under senaste tiden. Eller om det finns trender inom kundkretsen som minskar behovet av bulktransporter i containers. Uusi-Pohjola belyser ett potentiellt hot som man analyserade och som nu detta år kommer att bli verklighet. En av Företag X:s kunders kemikalietransportvolym ökade så kraftigt – vilket i och för sig är positivt för verksamheten – att det då finns ett konkurrerande transportsätt som man istället har utnyttjat. Volymen har alltså vuxit så mycket att det för dem lönar sig att göra transporter med tankbåtar istället för i containrar vilket för Företag X:s del innebär att det kommer att falla bort ungefär 1,5 miljoner euro i omsättning.

Förutom SWOT-analys som arbetsmetod utvärderade man dessutom projektets kostnader för förväntad avkastning, strategianpassning, svårighetsgrad, och projektets framgångsfaktorer. Men enligt Uusi-Pohjola är SWOT-analysen egentligen den främsta strategiska analysmetoden och efter att ha gjort denna presenterades resultatet för styrelsen och man gick igenom olika åsikter. Ifall styrelsen i detta skede tycker att det här är ingenting att gå vidare med eller inte intressant, då är det ingen idé att gå vidare och jobba mera.

Uusi-Pohjola understryker att även om man strategiskt sett ser många möjligheter är det alltid försäljaren som vet mycket mera om sitt företag och sin

nischverksamhet än köparen och detta är alltid problem i situationen när man köper bolag. Anders Back håller med om att även om allt blev analyserat på förhand, att det var ett bra skött bolag och att de hade sina papper och kunder i skick, vet man ändå inte exakt vad man får när man köper och det därför innebär en viss risk. Enligt Taru Gammelgård såg man det också som ett problem att försäljarna hade kontakter till personer som var konkurrenter, det vill säga ägarna av Företag X ägde även aktier i ett annat bolag i Fredrikshamn som var obekant och som man inte från Backman-Trummers sida alls var intresserade av.

3.3.2 Frågeområde 2 – Förvärvsprocessen

Om tidtabellen för förvärvsprocessen berättar Hannu Uusi-Pohjola att det hela gick relativt snabbt. Processen började den 12:e februari 2012 och tog fyra månader tills att köpeavtalet undertecknades den 12 juni 2012. Äganderätten flyttades över från och med den 1 juli 2012. Under processens gång hade först Backman-Trummers styrelse ett möte i februari och sedan följde möten i Björneborg med medlemmar från koncernstyrelsen samt Företag X:s ägare den 8:e mars, 29:e mars och 3:e maj. Det man först gick igenom under dessa möten var boksluten från de fem föregående åren och analyserade dem. Vi går inte in på vad som diskuterades i detalj djupare än så. Om man beaktar liknande projekt så tar det oftast mera tid säger Uusi-Pohjola. Det typiska är att hela förvärvsprocessen tar från åtta månader till ett år i normala situationer.

Taru Gammelgård medger att processen för det mesta gick smidigt och snabbt och poängterar att det var advokatfirman Roschier som skötte om största delen av pappersarbetet. Några sidospår fanns dock eftersom Företag X ägde ytterligare aktier inom ett bolag som man absolut inte ville ha. Hannu Uusi-Pohjola håller med om detta och säger att detta problem var något man spenderade mycket tid på och diskuterade mycket innan man kunde komma fram till en lösning som man var nöjd med. Företag X ägde alltså före förvärvet hälften av aktierna i ett bolag i Fredrikshamn och detta gillade man inte alls från Backman-Trummers sida eftersom man då skulle ha fått verksamhet med personer som man inte alls kände till. Till slut kom man fram till att Företag X:s båda ägare måste behålla sina aktier i Fredrikshamnsföretaget själva.

Anders Back kan inte uttala sig om processen före köpet när man analyserade och gick igenom företaget och när man kom överns om vad man ska betala och så vidare för att det var koncernledningen och Uusi-Pohjola som gjorde förundersökningen.

Jag frågar om det i något skede fanns andra alternativ till bolag att förvärva, innan initiativet kom från Företag X:s ägare själva och Hannu Uusi-Pohjola berättar att det nog kom fram efteråt att det skulle ha funnits ett annat bolag som har bulk, långtradare och containrar, men det skulle ha varit för stort och det hade varit på tapeten tidigare. Backman-Trummer var inte intresserade eftersom där ingick så mycket och man skulle ha fått för mycket egna transportenheter. Uusi-Pohjola understryker att det i allmänhet inte är bra att binda kapital till transportenheter. Han säger att de kan gärna äga arbetsmaskiner när det gäller deras hamnverksamhet men det är inte lönsamt att äga transportenheter som t.ex. långtradare och containrar, för att inte nämna större enheter som fartyg och flygplan. Det är alltid en förhandligstaktiskt bra situation när någon kommer och frågar om man skulle vara intresserad av ett köp säger han. Om processen skulle ha startat tvärtom – om Backman-Trummer skulle ha gått och frågat om Företag X skulle vara redo att sälja så tror han att priset säkert skulle ha varit ungefär 30% högre. Uusi-Pohjola tycker att det alltid är positivt när någon kommer och frågar om man är intresserad att köpa.

Taru Gammelgård tycker att integreringsprocessen gick i positiv anda. Företag X:s anställda var tämligen unga allihopa så det fanns inte något motstånd mot förändring hos dem och de operativsystem som de hade använt tidigare var de så gott som genast beredda att ge upp. Dessutom hade en person i personalen redan tidigare använt samma operativsystem som de sedan fick ta i bruk och detta bidrog till att det gick smidigt menar hon. Anders Back är av en lite annan åsikt. Han menar att personalen i Företag X hade varit van att jobba enligt sitt eget sätt. De hade t.ex. ett eget skräddarsytt dataprogram som de gärna använde och som de skulle ha velat behålla men detta gick inte eftersom det inte gick att integrera med Backman-Trummers program. Man var tydlig från Backman-Trummers sida med att man inte ville ha några ”blindtarmar” utan att allt skulle integreras med alla

deras program. Och där var processen ganska lång tills det slutligen blev integrerat eftersom Företag X körde med sitt eget program först och när Backman-Trummers operativa program togs i bruk menar Back att de nog inte var så riktigt nöjda med det. Lyckligtvis så hade en person i personalen sett programmet tidigare så hon kunde assistera resten av personalen på ort och ställe. Likadant var det med bokföringen. Företag X:s tidigare bokföringsprogram hade varit välintegrerat med deras operativa program så att de nästan var i symbios medan Backman-Trummers är annorlunda på så sätt att det är separata program och bara länkar mellan varandra. Så den biten uppfattade Back som både tidskrävande och som att det fanns ett visst motstånd ibland. Men angående verksamheten i övrigt så har bolaget fått sköta sig självt precis som tidigare. De har kommit in i koncernen och man har varken tagit något eller gett något utan deras verksamhet är så säregen så de har skött sin verksamhet helt och hållet som de gjorde före köpet. Det är snarare den administrativa delen som blev helt annorlunda än tidigare.

3.3.3 Frågeområde 3 – Följder av förvärvet

Hannu Uusi-Pohjola berättar att verksamheten i Företag X gått sämre efter förvärvet än man hade förväntat sig. Han förklarar att man skriver av hälften av köpeskillingen på fem år och ungefär hälften lämnas i det bundna kapitalet. Goodwillen testas med ett impairment test varje år, som visar om bolaget genererar resultat som motsvarar goodwillen i bundna kapitalet. Och här har man sett att det gått något sämre än väntat. Under de fem senaste åren var rörelseresultatet ungefär 650 000 euro i medeltal, och ifjol (2014) om man inte beaktar att man skriver av hälften av goodwillen, var rörelseresultatet totalt 250 000 euro. Det är knappa 40% av tidigare resultat i medeltal. Något som hade inverkan på detta var att Företag X förlorade ett par kunder som delvis hade egna containers för livsmedel, ungefär 120 stycken, och även kemikaliecontainrar som de hyr av rederier. Ett containerrederi i Holland eller Tyskland köpte ett annat och efter en tid förlorade Företag X den här trafiken eftersom man inte längre fick containers av dem. Också den situation som tidigare nämnts – att om transportvolymen ökar för mycket blir det lockande för kunder att använda

tankbåtar istället för containrar eftersom det då blir billigare – hade en inverkan på att resultatet har gått neråt.

Uusi-Pohjola anser alltså att resultatet inte är så bra, och han förutspår att detta år (2015) kommer kanske att vara det svåraste året hittills. Driftsbidraget är samma som för Företag X:s gamla rörelseresultat och avskrivningarna är ganska små och därför kommer resultatet troligtvis att förbli positivt, men ändå kommer det att bli ett tufft år för bolaget. Uusi-Pohjola poängterar dock att man inte har tappat hoppet ännu och ger som exempel att man länge har haft problem med ett annat av de nio dotterbolagen. Detta bolag har haft svårigheter i många år, egentligen ända sedan finanskrisen år 2008 men i år (2015) har det börjat riktigt bra och resultatet ser lovande ut. Han menar att det inom denna bransch är viktigt med tålamod och långsiktigt tänkande och det som egentligen är Backman-Trummergruppens styrka är att man har så många bolag. Det är väldigt sällan en sådan situation att alla bolag går perfekt utan det är alltid något av dem som har problem. Och då gäller det bara att handla därefter och vidta åtgärder. Anders Back håller med om att eftersom det är ett långsiktigt köp kommer det förhoppningsvis en dag att ge det resultat man hoppas på. Att Företag X förlorade några kunder ungefär i samband med förvärvet så att deras verksamhet och lönsamheten minskade menar också han att inte hade något att göra med förvärvet. Marknaden blev helt enkelt hårdare och smalare så därför blev resultatet av investeringen att det inte nådde upp till det man hade tänkt.

Anders Back anser även att en positiv aspekt har varit att personalen vid Företag X var duktig och kunnig och har fortsatt att jobba självständigt och man har från Backman-Trummers sida inte behövt engagera sig för att förbättra processen där utan det var ett bra företag från början. Han tycker att man har kunnat få nya infallsvinklar av målföretaget och likadant har Backman-Trummer kunnat bidra vice versa. Taru Gammelgård håller med om att man efter förvärvet fått mera diskussion och bredare vyer inom ledningsgruppen. Hon anser att man i början efter förvärvet var väldigt ivriga från Företag X:s sida att bidra med sina åsikter och sitt kunnande. Nog är de ännu på samma sätt men hon är av den åsikten att Företag X:s styrelsemedlemmar sedermera har accepterat att ledningsgruppen

totalt består av 11 personer och att alla och inte bara några måste få komma till tals och säga sin åsikt. Branschmässigt menar också Gammelgård att förvärvet resulterade i en komplettering av koncernen och eftersom Företag X:s verksamhet inte finns i Österbotten så ser man det som mycket positivt att man nu har flera företag någon annanstans än bara dem som man hade tidigare i sin egen region.

3.3.4 Frågeområde 4 – Reflektioner och lärdomar

När det gäller den administrativa integreringen av Företag X tycker Anders Back att det finns flera aspekter man kunde ha gjort annorlunda, om man bara hade haft mer resurser och mer tid. Han menar att det ideala scenariot skulle vara att få reda på förvärvsplanerna i god tid så att man på administrationsavdelningen hinner planera övergången för att den ska kunna bli så smidig som möjligt. I detta fall blev det istället så att Företag X fortsatte att använda sitt gamla program under några månader för att det helt enkelt inte fanns tillräckligt med resurser att ta med dem och sköta om bokföringen på samma sätt som för alla andra dotterbolag. Back anser att det är så pass många program som ska vara med för att man ska få allt att fungera så där hamnade Företag X lite vid sidan om. Han är också av den åsikten att hur man än gör är det svårt att få allt att fungera från start utan det krävs en övergångstid innan man kommer i mål. Han tycker att även om man lär sig från en gång till en annan, är ändå ofta problemet att det inte finns tillräckligt med resurser för att snabbt sätta sig in i hur målföretaget jobbar och vad det skulle behöva när det gäller den administrativa uppföljningen.

Nytt för Backman-Trummers personal vid detta förvärv har även varit att få grepp om hur man konkret ska hantera företagets verksamhet, eftersom den inte är likadan som den vanliga containertrafiken man haft från förr, utan Företag X:s verksamhet innehåller en hel del annat, t.ex. tvättning av tankar och då blir det automatiskt något annorlunda bokningar. Många uppdrag som faktureras behöver inte gå på plus men fast de går på minus så gör det ingenting eftersom det kommer senare uppdrag med vinst som kompenserar och då är det mycket svårt att följa upp för någon som inte har den kunskapen poängterar Back. Men som tur är så har personalen vid Företag X mångårig erfarenhet så man kunde lita på att de fortsatte att jobba i rätt riktning fast det blev en annan ägare. Det som också har

varit en utmaning är att de tidigare ägarna delvis har jobbat kvar i företaget och detta är både på gott och ont. Å en sidan har man kvar kunskapen i företaget men frågan är om de drar åt samma håll lika effektivt nu som före detta ägare av företaget. Men Back tycker ändå att det hittills har fungerat bra så vitt man vet.

Taru Gammelgård anser kort och gott att detta förvärv gått mycket bra och att det är ett av de bästa man har gjort inom koncernen hittills. Hannu Uusi-Pohjola tycker också att själva processen har varit mycket positiv och lärorik framför allt på det viset att man har lärt sig mycket om denna nischverksamhet som man inte har haft tidigare. Han påpekar dock att om man skulle börja om med processen idag kunde man kanske använda sig av "earn out" modellen. Det gjorde man alltså inte i förvärvet av Företag X men nog t.ex. i ett tidigare förvärv av ett dotterbolag året före (2011). Detta innebär att ungefär hälften av köpeskillingen betalades direkt, men resten under de tre följande åren beroende på rörelseresultatet och detta kallas alltså för en "earn out" modell. Och det var faktiskt vettigt på det viset för det fanns ett par riktigt bra år, men sedan ett sämre och det minskade alltså köpeskillingen totalt menar Uusi-Pohjola. Han spekulerar att det kanske kunde ha varit en bättre modell även för detta köp. Det är det enda som man också kunde ha valt att utnyttja menar han. Utöver det är alltid frågan om det skulle ha varit bättre istället för att köpa bolaget, att bara köpa verksamheten och grunda ett nytt bolag. Då behöver man inte fundera på eventuella miljörisker eller sådant. Men det var inte så kritiskt i det här fallet eftersom Företag X inte hade några egna byggnader eller tomter så att t.ex. marken skulle kunna bli förstörd på grund av läckage. Företaget hade bara ett hyrt kontor därifrån de dirigerade all trafik och lagrade containrarna i hamnarna eller hos kunderna och annars var de i rörelse nästan hela tiden.

När det gäller framtida företagsförvärv är Uusi-Pohjola av den åsikten att man egentligen inte har varit så aktiv eftersom man vet att mellan 60-70% av företagsförvärv misslyckas på något sätt. Han påpekar att man inom företaget föredrar att växa organsikt och försöker utveckla de bolag som man har eftersom det nog är det främsta sättet att växa. För tillfället har man några riktigt stora projekt, men de är inte av karaktären företagsförvärv. Men man kommer nog inte

heller att säga nej om det dyker upp en intressant möjlighet. Vi är inte så ivriga, säger han, även om det alltid är ett bra sätt att växa och komma in på nya marknader, vilket koncernen kunde göra i och med förvärvet av Företag X. Man har även tidigare haft sådan typ av verksamhet som man inte längre har, t.ex. chartering och shipping. Backman-Trummer hade hyrda fartyg men dem outsourcade man i slutet av 2004 till Meriaura i Åbo. Taru Gammelgård ser mer försiktigt på framtiden och säger att det ska bli paus nu åtminstone ett till ett och ett halvt år efter att man förvärvat Företag X och nu senast även ett annat bolag i januari 2015. Anders Back påpekar också att efter Företag X har man köpt ytterligare ett bolag och vem vet vad som sker härnäst. Han misstänker att man i styrelsen konstant diskuterar om vad som kunde förbättras med verksamheten. Back understryker att en förvärvsprocess vanligtvis börjar i det dunkla eftersom varken köpande eller säljande företag vill komma ut med att man förhandlar om något. Det skulle skada både kunder och leverantörer. Sedan när allt är klappat och klart kommer man ut med informationen. Många större företag idag vill växa och man kan inte växa av egen tyngd, säger han, utan man växer istället genom att göra företagsköp och har man bara ekonomiska resurser och hittar lovande objekt är det alltid intressant med företagsförvärv.

4 RESULTATANALYS

I detta kapitel kommer jag att analysera resultatet från intervjuerna och jämföra med Sevenius, Orrbecks, m.fl. teori om motiv till företagsförvärv. Jag kommer att koncentrera mig på att diskutera relevanta mönster och även avvikelser som jag har kunnat uttyda utgående från min undersökning. Syftet med undersökningen var som tidigare nämnts att ta reda på motiven till Backman-Trummers förvärv av Företag X samt om det var ett lyckat förvärv eller inte, alltså att ge svar på problemformuleringen som löd: ”Vilka var motiven till företagsförvärvet och till vilken grad lever resultatet upp till förväntningarna?”.

Som tidigare framförts karaktäriseras ett företagsförvärv enligt Sevenius ofta som en del av affärsutvecklingen i ett företag. Man vill genom detta förverkliga affärsidén och nå de målsättningar som företaget har. Respondenternas svar i undersökningen tyder också på detta. Anders Back anser t.ex. att en viktig orsak till förvärvet var att kunna få en bredd på servicen som kan erbjudas till kunderna i och med att Företag X:s verksamhet var ett komplement till företagets vanliga containertrafik. Denna specialservice inom containertrafiken var ett relevant tillägg för att paletten av service skulle bli större och detta förverkligar i allra högsta grad Backman-Trummers affärsidé om att kunna ge sina kunder högklassiga skräddarsydda transportlösningar. Ett motiv till förvärvet var även att stärka ställningen som transportfirma och hamnoperatör i Finland, vilket kan appliceras på Orrbecks teori om värdeskapande. Enligt Orrbeck är en direkt orsak till varje enskilt förvärv att skapa ökad försäljning och ökade marknadsandelar för köparföretaget samt att på sikt åstadkomma ökat värde på företaget för aktieägarna. Ur intervjusvaren kunde jag urskilja att ett av de främsta motiven till förvärvet av Företag X var att ägarna hade möjlighet att investera och de letade efter ett företag som skulle passa bra i Backman-Trummer-koncernen. Målföretaget liknade de andra dotterbolagen i viss mån, men var ändå annorlunda i och med den nischverksamhet man hade, vilket var intressant för köperföretaget. Ur respondenternas svar kunde jag också urskilja att man ansåg att köparföretaget med sina större resurser efter förvärvet kunde utveckla målföretagets verksamhet och utnyttja de synergier som finns mellan företaget, t.ex. containeravdelningen.

Köparföretaget insåg även att Företag X:s tidigare ägare hade mycket kunskap och kunde förstärka köparföretagets ledningsgrupp. Detta kan man även applicera på Sudarsanams teori om värdeskapande. Enligt Sudarsanam finns det olika modeller på hur man åstadkommer värdeskapande genom att slå samman två företag till ett. En modell kallas givar-tagar-modellen och går ut på att materiella eller intellektuella resurser, i detta fall den förra ägarens know-how, överförs från köparföretaget till målföretaget, vanligtvis för att målföretaget saknar betydelsefulla resurser för att ensam kunna vara framgångsrikt på marknaden. Målföretagets lönsamhet ökar och på så vis skapas värde. Det finns dock en risk om att de anställda i målföretaget ogillar eller rent av förkastar de förändringar som köparföretaget vill genomföra, vilket jag kunde tolka ur undersökningssvaren att så var fallet precis i början av processen när det gällde de administrativa förändringarna som behövde ske för att få det dagliga arbetet att kunna hanteras enhetligt. Dock vill jag nämna att jag märkte att alla respondenter inte instämde med varandra på denna punkt. Vad det beror på kan jag bara spekulera i, men jag tror att samarbetssvårigheter inte är något man inom företag vill skylta med eller gå djupare in på.

En annan modell för värdeskapande kallas utbytesmodellen och värde skapas här genom att man kan tillföra resurser som tidigare saknades i köparföretaget, i detta fall målföretagets nischverksamhet med containertransport av vätske- och torrbulk. De båda företagen har olika resurser och kompetenser och när dessa samordnas kommer båda företagen att kunna utnyttja dem bättre, och precis detta gjorde att köparföretaget Backman-Trummer kunde växa på sin freight-forwardingavdelning eftersom ett stort konkurrerande företag inte hade och fortfarande inte har verksamhet med vätske- och torrbulk i containertransport.

Enligt Sevenius kan tre olika typer av motiv till företagsförvärv urskiljas. De består av rörelsemotiv, ägarmotiv och ledningsmotiv. Utifrån undersökningen har jag kunnat identifiera några rörelserelaterade motiv till förvärvet av Företag X, så som marknadsandelar, geografisk expansion, arbetskraft och expertis. Eftersom köparföretaget enligt respondenternas svar i och med förvärvet utökade sin

verksamhet av containertransport med nischverksamhet erhöll det alltså automatiskt större marknadsandelar av försäljningen på denna marknad.

En geografisk expansion skedde till viss del i och med att Företag X är stationerat i Åbo. Detta har dock inte så stor inverkan eftersom containertransportens verksamhet fanns globalt redan innan, men en inverkan har det ändå helt klart att köparföretaget får en till verksamhetspunkt utanför Österbotten som kan attrahera nya potentiella kunder.

Taru Gammelgård betonar att förvärvet branschmässigt blev en komplettering till koncernen och eftersom företaget inte finns i Österbotten så det är positivt att man nu har flera företag någon annanstans än bara dem som fanns i regionen tidigare. Respondenternas svar tyder även på att det ansågs att Företag X:s ägare kunde bli värdefulla tillgångar och förstärka ledningsgruppen eftersom de hade mycket know-how om sin bransch. Anders Back är också positiv när det gäller Företag X:s anställda eftersom de var duktiga och kompetenta och köparföretaget har inte behövt engagera sig för att förbättra processen utan det var ett bra företag från början. Man har även fått få nya infallsvinklar av varandra. Med detta i åtanke kan jag förstå att företaget även såg arbetskraften och expertisen som en del av motivet till förvärvet.

Jag kan även urskilja det ägarrelaterade motivet diversifiering utifrån vad respondenterna ansåg. Hannu Uusi-Pohjola säger t.ex. att styrkan med Backman-Trummer-gruppen är att man har så många bolag men att det aldrig är en perfekt situation där alla bolag går bra. Företag X:s rörelseresultat efter förvärvet har inte varit fullt så bra som man hade hoppats på, och detta år blir troligen det svåraste hittills. Som tidigare påpekats var rörelseresultatet under de fem senaste åren ungefär 650 000 euro i medeltal, och ifjol (2014) om man inte beaktar att man skriver av hälften av goodwillen, var rörelseresultatet totalt 250 000 euro. Det är knappa 40% mindre av tidigare resultat i medeltal. Dock ser köparföretaget inte enbart negativt på detta utan har tillförsikt om att det nya dotterbolaget i framtiden kommer att visa bättre resultat. Det här tolkar jag som att köparföretaget har gjort en långsiktig investering och det faktum att man har spridda risker gör det möjligt att ha tålamod och invänta att trenden vänder.

När det gäller de fem vanligaste motiven till företagsförvärv enligt en undersökning av Sevenius (se figur 3) är det endast två av dessa fem som jag kan tyda i enlighet med hur respondenterna svarade. Och de är för det första det allra vanligaste motivet, att vinna marknadsandelar, och det näst vanligaste, ökad försäljning och distributionsnät. I fallet av förvärvet av Företag X var som tidigare sagts den viktigaste orsaken till förvärvet att få en bredd på servicen som man kan erbjuda åt sina kunder. Detta uppfylldes i och med att Företag X:s verksamhet var ett komplement till köparföretagets vanliga containertrafik och det kunde således erhålla marknadsandelar och öka sin försäljning. Respondenterna nämner dock ingenting om kostnadsbesparingar, teknologi eller produktionsanläggningar som någon orsak till förvärvet. Detta kan jag applicera på Sevenius teori om att varje förvärv är unikt och har sina unika motiv.

Som tidigare framkommit i lärdomsprovets teoretiska del är den mest förekommande modellen när företag gör strategisk analys enligt Sevenius troligtvis SWOT-analysen (se figur 4). Under det strategiska analysarbetet inför förvärvet av Företag X använde även Backman-Trummer sig av denna analysmetod när målföretaget analyserades. Styrkorna som identifierades var att målföretaget hade nischverksamhet, att det passade ihop med köparföretagets strategi, att det var en liten och effektiv organisation, att det länge hade varit ett stabilt och lönsamt företag, att det hade kompetent personal. Svagheterorna å andra sidan var att företaget hade få nyckelpersoner, begränsad dokumentering av arbetsprocesserna, små resurser att utveckla ADB-system och var en liten spelare.

Som möjligheter för målföretaget kunde det konstateras att det passar in i köparföretagets struktur (eftersom det från tidigare fanns många dotterbolag), att köparföretaget har större resurser att utveckla verksamheten, att en konkurrent inte har den specifika nischverksamheten och därför hade Företag X möjlighet att växa i det branschsegmentet och att ägarna hade mycket know-how. En annan viktig möjlighet som kom fram var att det mellan mål- och köparföretaget fanns en del synergier på containeravdelningen. Hoten man identifierade grundade sig på att försäljaren alltid vet mycket mera om målföretaget än köparen. Ett hot kunde vara att en nyckelperson säger upp sig på kort tid, eller att en konkurrent blir mycket

aggressiv under en kort period eller att det uppstår trender inom kundkretsen som minskar behovet av bulktransporter i containrar. Som redan konstaterats har det sista scenariot i dagens läge blivit verklighet.

För att svara på frågan om förvärvsprocessen av Företag X har levt upp till förväntningarna finns det skäl att granska teorin för olika riskfaktorer. Som nämnt i teoridelen lyfter Orrbeck fram några av de vanligaste orsakerna till att ett förvärv inte lever upp till förväntningarna; förvärvet borde aldrig ha gjorts, bristfällig granskning av målföretaget samt felaktig integration. Enligt en rapport av PricewaterhouseCoopers är endast 20% av alla förvärv framgångsrika och når upp till de förväntningar man hade på förhand. Enligt denna rapport är de vanligaste orsakerna till misslyckandena att man saknar en handlingsplan för integration- och samordningsarbetet, att man har bristfällig fokus och bristfälliga gemensamma prioriteringar, att man har bristfällig disciplin i projektstyrningen, att man har problem med integrationen samt att man har för hög köpeskillning. Att köparföretaget betalar ett för högt pris för målföretaget är ofta en av de bidragande orsakerna till att lönsamhetskriterierna inte uppfylls. I fallet Företag X stämmer det enligt undersökningen att man tycker att lönsamhetskriterierna inte har uppfyllts i den mån som köparföretaget hade förväntat sig (rörelsemässigt är resultatet för 2014 ca 40% mindre än fem tidigare år i medeltal), men jag kan inte se att orsaken var att köpeskillningen var för hög. Tvärtom var Backman-Trummer i en förhandlingsmässigt bra situation eftersom förvärvsprocessen påbörjades på initiativ av målföretaget självt. Hannu Uusi-Pohjola tror att priset säkerligen skulle ha varit runt 30% högre om situationen hade varit tvärtom, det vill säga om köparföretaget skulle ha frågat av Företag X först ifall de skulle ha varit redo att sälja. Så detta var onekligen en fördel för köparföretaget ur en förhandlingsmässig synvinkel.

Vad är då orsaken till det sämre rörelseresultatet efter förvärvet? Ur respondenternas svar tolkar jag att den huvudsakliga orsaken är att Företag X förlorade ett antal kunder ungefär i samband med förvärvet och därför minskade verksamheten och därmed lönsamheten, men att detta inte var en följd av förvärvet utan av att marknaden blev hårdare och smalare. När det gäller en

bristfällig handlingsplan för integration- och samordningsarbetet kan jag se ett mönster i integreringsprocessen av Företag X. Enligt undersökningen fanns där en del motgångar som t.ex. att man från köparföretagets sida inte alltid var nöjd med att det tog mycket lång tid innan integreringen av dataprogrammen var fullbordad och att det i början t.o.m. upplevdes ett visst motstånd från målföretaget. Dock måste man komma ihåg att detta är en resursfråga och därför valde köparföretaget i detta fall att inte prioritera programintegreringen fullt ut direkt. Ifall detta har påverkat de förväntningar som fanns före förvärvsprocessen negativt är svårt att svara på eftersom köparföretaget ändå visste om situationen med begränsade resurser på förhand. T.ex. svarade respondenterna att hur man än gör är det svårt att få allt att fungera från start utan det krävs en övergångstid innan man kommer i mål.

Det första året efter ett förvärv är enligt Sevenius oftast den mest kritiska tiden i processen även när det gäller integrering och samordning av de båda företagen. Det kan uppstå intressekonflikter och konkurrens om både arbetsuppgifter och position och status. Detta fenomen kan jag även urskilja ur förvärvsprocessen på basen av undersökningen. Enligt respondenterna blev det exempelvis till en början tydliga förändringar inom ledningsgruppen med Företag X:s ägare som nya medlemmar. Jag kunde ur svaren tolka att den första tiden efter förvärvet var personerna från Företag X väldigt ivriga att bidra med sina åsikter och sin kunskap och att detta nödvändigtvis inte var så uppskattat av de nio övriga medlemmarna som också ville komma till tals och få uttrycka sin åsikt.

Som sagt är flera av motiven gemensamma i olika företagsförvärv men i varje enskilt förvärv finns det olika punkter och strategiska mål i fokus. Enligt Sevenius har olika företag olika förvärvsfrekvenser, vilket betyder att vissa företag köper eller säljer företag flera gånger eller till och med regelbundet, medan andra aldrig gör det eller endast mycket sällan. Utifrån min undersökning har jag förstått att Backman-Trummer otvivelaktigt numera hör till den första kategorin eftersom man mellan 2011-2014 köpt upp tre olika bolag, vilket jag anser kunde kallas regelbundet. Ändå ville respondenterna framhålla att man inom företaget inte är så ivrig när det gäller att göra förvärv och detta blir enligt min tolkning

motsägelsefullt. Exempelvis svarade Hannu Uusi-Pohjola nämligen när jag frågade om man funderar på att göra nya förvärv att eftersom han vet att ungefär 60-70% av alla företagsförvärv misslyckas är företaget egentligen inte så aktivt utan man föredrar att växa organiskt och utveckla de bolag som redan finns i koncernen.

Detta tycker jag visar på en intressant kontrast mellan vad som faktiskt har hänt och resultatet från undersökningen. Orsaken kunde vara att respondenterna inte specifikt ville belysa att det regelbundet köps bolag, eftersom det hos vissa kan finnas en möjlig association till negativa psykologiska motiv. Enligt Sevenius kan negativa psykologiska motiv t.ex. vara en upplevelse av att behöva rädda sitt eget ansikte och rykte när företaget inte lever upp till yttre förväntningar eller rädsla för att konkurrenterna ska slå sig samman och företaget blir därmed kvar som en mindre aktör än tidigare. Dessutom kan företagsledare som genom förvärv skapar många dotterbolag utan några egentliga samordningsfördelar ha en viss maktposition som motiv. Dessa motiv är dock mycket svåra att tolka och analysera eftersom det hör till deras karaktär att det inte är någonting som det talas öppet om.

5 AVSLUTNING

Syftet med detta lärdomsprov var att ta reda på vilka motiv som kan finnas till grund för företagsförvärv i allmänhet och specifikt vilka motiv som fanns till grund för Backman-Trummers förvärv av Företag X. Jag anser att jag har fått svar på dessa frågor både genom den teoretiska referensramen och den empiriska undersökningen. Respondenternas svar på undersökningens intervjufrågor stöder också lärdomsprovets teoridel i stort och dessutom har det gått att applicera svaren på teorin.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de huvudsakliga motiven till förvärvet av Företag X är att få större marknadsandelar och att kunna tillföra nischverksamhet till koncernen. Därmed kan koncernen bredda servicen till sina kunder och den kan även stärka sin ställning som transportfirma och hamnoperatör i Finland.

Under arbetets gång kunde jag notera att företagsförvärv är en mycket mångfacetterad och lång process som inte kan ske från en dag till annan. Alla faser är relevanta – från strategifas till integrationsfas – för att förvärvet ska ske så smidigt som möjligt och för att förväntningarna ska gå i uppfyllelse.

Även om Företag X:s senaste rörelseresultat inte lever upp till förväntningarna är förvärvet en långsiktig investering. Backman-Trummers styrka är att de har många dotterbolag och därmed spridda risker och de har således råd att ha tålamod och vänta och tro på att resultatkurvan ska gå uppåt igen. Det finns även skäl att komma ihåg att också ett misslyckat förvärv i den mening att det inte levde upp till förväntningarna på olika plan, också genererar tillväxt i och med att målföretagets försäljning läggs till köparföretagets. Allt går inte heller att mäta. Ett företagsförvärv kan – oberoende hur nöjd eller missnöjd företagsledningen sedan blev med resultatet – utåt ge en bild av beslutsamhet och driftighet inom företaget, vilket torde ha en positiv inverkan på kunderna.

5.1 Reliabilitet och validitet

Jag anser att reliabiliteten är rätt hög i detta lärdomsprov. Om undersökningen gjordes igen, av antingen mig eller någon annan, så skulle resultatet högst antagligen vara det samma. Om denna undersökningen däremot gjordes igen efter flera års tid skulle antagligen respondenternas svar angående hur man ser på resultatet av förvärvet idag ha förändrats, eftersom branschen kan förändras tills dess och Företag X:s rörelseresultat kan ha gått antingen uppåt eller neråt.

För att stärka validiteten kunde jag ha intervjuat ett större antal respondenter. Men i detta fall var antalet nyckelpersoner i företaget med tillräckligt djupa kunskaper och känndeom om förvärvet begränsat. Att Backman-Trummer har varit och fortfarande är min arbetsplats kan också ha inverkat negativt på validiteten eftersom jag inte kunde vara fullkomligt objektiv i min undersökning.

5.2 Förslag på förbättringar och vidare forskning

Processen att skriva detta lärdomsprov har jag uppfattat som både omfattande och tidskrävande och jag kan konstatera att det har tagit mycket längre än vad jag hade förväntat mig i början. Delvis för att jag har ändrat ämne och synvinkel några gånger förrän jag slutligen ansåg att jag kunde gå vidare och hitta en tillräckligt bred teoretisk referensram att basera den empiriska undersökningen på. Det har samtidigt varit mycket lärorikt att djupgående få studera fenomenet företagsförvärv och inte minst har jag stärkt mina kunskaper om min arbetsgivare och förbättrat mina yrkeskunskaper. I det stora hela är jag nöjd över vad jag har presterat. Dock finns det några punkter jag kunde ha gjort annorlunda för att förbättra lärdomsprovet. Jag kunde t.ex. ha studerat teorin ännu noggrannare och därmed kunnat lägga till både flera och mer genomtänkta frågor till intervjuguiden som jag använde mig av under de personliga intervjuerna. Efter att jag hade utfört intervjuerna och läste igenom lärdomsprovets teoridel på nytt upptäckte jag flera punkter som jag kunde ha frågat respondenterna mera ingående om, exempelvis frågorna angående den strategiska analysen (se s. 19).

Jag har några förslag på vidare forskning som kunde vara baserade på mitt lärdomsprov. Ett förslag är, för att se företagsförvärv ur en annan synvinkel, att en undersökning kunde göras ur målföretagets perspektiv och det kunde utredas vilka olika motiv det kan finnas till att sälja sitt företag och vilka fördelarna respektive nackdelarna kan bli i och med detta. Ett annat förslag är att utföra en likadan undersökning, det vill säga personliga intervjuer, med olika nyckelpersoner inom KWH Logistics som är ägare till Backman-Trummer-gruppen för att ta reda på till vilken grad svaren skulle likna varandra.

KÄLLOR

Böcker

Kvale, S. (1996). *InterViews; an Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.

Nyberg, R. Tidström, A. 2012. *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Lund: Studentlitteratur.

Orrbeck, M. 2006. *Företagsförvärv i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Porter, M. E. 1985. *Competitive strategy*.

Sevenius, R. 2003. *Företagsförvärv – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Straub, Thomas. 2007. *Reasons for frequent failure in Mergers and Acquisitions: A comprehensive analysis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Sudarsanam, P. D. 1995. *The essence of Mergers and Acquisitions*. Prentice Hall Europe.

Trost, J. 2010. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Elektroniska publikationer

Nätsidor för Backman-Trummer. Hänvisat 11.6.2015. <http://www.backman-trummer.fi/>

KHW Årsberättelse 2012. Hänvisat 17.6.2015
<http://mirka.com/SharePoint/MSF%20Printed%20material/Annual%20Review,%20KWH%20Group/KWH%202012%20arsberattelse%20web.pdf>

Intervjuer:

Back, A. 2015. Redovisningschef. Backman-Trummer. Intervju 21.4.2015.

Gammelgård, T. 2015. Business controller. Backman-Trummer. Intervju 21.4.2015.

Uusi-Pohjola, H. 2015. VD. Backman-Trummer. Intervju 21.4.2015.

UNDERLAG FÖR INTERVJUER

Motiv

1. Vilka var orsakerna till förvärvet?
2. Vilka var de positiva förväntningarna inför förvärvet?
3. Fanns det negativa förväntningar?
4. Fanns det andra alternativ till förvärv än Företag X?

Process

5. Gick förvärvsprocessen som planerat eller uppstod det några oförutsedda moment eller överraskningar?
6. Uppstod det krockar med Företag X:s företagskultur?

Följder

7. Vilka är följderna av förvärvet och hur har Backman-Trummer påverkats?

Lärdomar

8. Vilka insikter och lärdomar har uppstått till följd av förvärvet?
9. Kan ni tänka er att göra nya förvärv?